



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE
COBRANZA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA
CARTERA VENCIDA EN LA AGENCIA MIBANCO
DE CELENDÍN - CAJAMARCA, 2018.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Bach: Humán Mego Gilmer

Asesor:

Mg. Corvera Urtecho Ángel Edilberto

Línea de Investigación:

Auditoria, finanzas y proyectos de Inversión

Pimentel – Perú

2019

PAGINA DE PRESENTACIÓN DE LA APROBACIÓN

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA
RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA AGENCIA MIBANCO
DE CELENDÍN - CAJAMARCA, 2018

Asesor metodológico

Ángel Edilberto Corvera Urtecho

Magister

Presidente del jurado de tesis

Hugo Redib Espinoza Rodríguez

Secretario del jurado de tesis

Carolina De Lourdes Falla Gómez

Vocal del jurado de tesis

Abraham José García Yovera

Dedicatoria

Aunque en la mayoría de las veces parece que estuviéramos en una batalla, hay momentos en los que la guerra cesa y nos unimos para lograr nuestros objetivos, es por ello que quiero dedicar este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza, a mis familiares por el apoyo incondicional en el logro de mis metas profesionales, a mi esposa e hijos por ser la fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

Gracias a todos.

Agradecimiento

Un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales. Gracias a mi familia, a mis padres y a mis hermanos, porque con ellos compartí una infancia feliz, que guardo en el recuerdo y es un aliento para seguir escribiendo sobre la infancia. Gracias a mis amigos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.

Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo, sin embargo, merecen reconocimiento especial A todos mis amigos, vecinos y futuros colegas que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

Asimismo, agradezco infinitamente a mis compañeros y colaboradores de mi banco, por la ayuda prestada durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo. Ojalá algún día yo me convierta en se fuerza para que puedan seguir avanzando en su camino

A la Universidad Señor de Sipán por ser la sede de todo el conocimiento adquirido en estos años.

Resumen

La investigación titulada “Propuesta de modelo de gestión de cobranza para la recuperación de la cartera vencida en la agencia Mibanco de Celendín - Cajamarca, 2017”; donde el objetivo general es Elaborar un modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida, en la agencia Mibanco de Celendín – Cajamarca, 2017; esta investigación parte de la problemática ¿Cuál es el modelo de gestión de cobranzas para la recuperar la cartera vencida, en la agencia Mibanco de Celendín – Cajamarca, 2017?; teniendo como hipótesis Ho: El modelo de gestión de cobranzas mejorará la recuperación de la cartera vencida, en la agencia Mibanco de Celendín – Cajamarca, 2017; la investigación es de tipo exploratoria, descriptiva de corte transversal, el diseño de la investigación es no experimental; los métodos utilizados en la investigación son el Inductivo – deductivo, analítico – sintético y el método histórico – lógico, donde la principal conclusión fue evidenciar que existe una relación entre el modelo de gestión y la cartera vencida, , pues el incumplimiento del 58% de los estándares de la gestión de cobranzas han producido pérdidas de 1 millón 596 mil soles (cartera vencida en el 2017).

Palabra clave: Modelo de gestión de cobranzas, cartera vencida.

Abstract

The research entitled "Proposal of a collection management model for the recovery of the past due portfolio in the agency Mibanco de Celendín - Cajamarca, 2017; where the general objective is to develop a collection management model for the recovery of the overdue portfolio, in the agency Mibanco de Celendín - Cajamarca, 2017; part of the problem What is the collection management model for recovering the past due portfolio, in the agency Mibanco de Celendín - Cajamarca, 2017?; having as hypothesis Ho: The collection management model will improve the recovery of the past due portfolio, in the agency Mibanco de Celendín - Cajamarca, 2017; the research is exploratory, descriptive cross-sectional, the design of the research is non-experimental; The methods used in the research are the inductive - deductive, analytical - synthetic and the historical - logical method, where the main conclusion was to show that there is a relationship between the management model and the past - due portfolio, since the 58% breach of the standards of collection management have produced losses of 1 million 596 thousand soles (past due loans in 2017).

Keywords: collection management model, past due portfolio.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice.....	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	x
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	2
1.2. Trabajos previos.....	9
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	22
1.4. Formulación del Problema.....	33
1.4.1. Problema general.....	33
1.4.2. Problemas específicos	33
1.5. Justificación e importancia del estudio	33
1.5.1. Justificación Teórica	33
1.5.2. Justificación práctica.....	34
1.5.3. Justificación Institucional.....	34
1.5.4. Justificación personal	34
1.6. Hipótesis	34
1.7. Objetivos	35
1.7.1. Objetivo General	35
1.7.2. Objetivos Específicos.....	35
II. MATERIAL Y MÉTODO	36

2.1. Tipo y diseño de la investigación.....	36
2.2. Población y muestra.....	38
2.3. Variables, Operacionalización	38
2.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos, validez y confiabilidad	40
2.5. Procedimiento de análisis de datos	41
2.6. Aspectos éticos.....	42
2.7. Criterios de rigor científico.....	43
III. RESULTADOS	44
3.1. Presentación de resultados	44
3.2. Discusión de resultados.....	61
3.3. Aporte científico	63
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS.....	83
ANEXOS.....	91
Anexo 01: Detalle de la cartera vencida de Mibanco a dic/2017	91
Anexo 02: Cuestionario al gerente de la Agencia Mibanco Celendín	98
Anexo 03: Formato T1.....	100
Anexo 04: Acta de originalidad	101
Anexo 05: Reporte de Urkund	102
Anexo 06: Declaración Jurada	103
Anexo 07: Autorización de la empresa para el desarrollo de su investigación	104
Anexo 08: Validación de los instrumentos de investigación	105
Anexo 09: Matriz de consistencia.....	117
Anexo 10: Foto con el Gerente de Agencia Mibanco.....	118
Anexo 11: Organigrama institucional Zonal de la Agencia Mibanco	119
Anexo 12: Organigrama institucional de la Agencia Mibanco.....	120

Índice de Tablas

Tabla 1: Colocaciones brutas Mibanco, a nivel nacional, 2014 - 2017.....	6
Tabla 2: Información de clientes, cartera activa y cartera vencida en la ag. de Celendín.....	7
Tabla 3: Operacionalización de variables: Variable Independiente	39
Tabla 4 Operacionalización de variables: Variable dependiente.....	40
Tabla 5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	40
Tabla 6 Criterios éticos de la investigación.....	42
Tabla 7 Criterios de rigor científico	43
Tabla 8 Cartera actica, Ag. Celendín a Dic/2017	44
Tabla 9 Clientes, Ag. Celendín a Dic/2017	45
Tabla 10 Desembolsos, Ag. Celendín a Dic/2017.....	46
Tabla 11 Amortizaciones (repagos), Ag. Celendín a Dic/2017.....	48
Tabla 12 Cartera en mora, Ag. Celendín a Dic/2017	49
Tabla 13 Cartera vencida, Ag. Celendín a Dic/2017	50
Tabla 14 Cartera refinanciada, Ag. Celendín a Dic/2017.....	51
Tabla 15 Castigos/mes, Ag. Celendín a Dic/2017.....	52
Tabla 16 Resumen de la cartera, Ag. Celendín a Dic/2017.....	52
Tabla 17 Deficiencias en la evaluación de riesgos	55
Tabla 18 Deficiencias en las actividades de control.....	57
Tabla 19 Deficiencias en el sistema de comunicación e información.....	59
Tabla 20 Deficiencias en el proceso de cobranza.....	60
Tabla 21 Relación entre variables	60
Tabla 22 Cronograma de Cobranzas	67
Tabla 23 Propuesta de monitoreo de llamadas	68
Tabla 24: Presupuesto adicional que necesita el modelo de gestión.	79

Tabla 25: Detalle de la cartera vencida de Mibanco a dic/2017.....	91
Tabla 26: Matriz de consistencia	117

Índice de Figuras

Figura 1: Ejecución de la cartera, Ag. Celendín a Dic/2017	44
Figura 2: Clientes, Ag. Celendín a Dic/2017	45
Figura 3: Desembolso real, Ag. Celendín a Dic/2017	47
Figura 4: Desembolsos, Número de Operaciones, Ag. Celendín a Dic/2017	47
Figura 5: Amortizaciones, Ag. Celendín a Dic/2017	48
Figura 6: Cartera en mora [1-30 días], Ag. Celendín a Dic/2017	49
Figura 7: Cartera vencida (porcentaje) Ag. Celendín a Dic/2017	50
Figura 8: Cartera refinanciada, Ag. Celendín a Dic/2017	51
Figura 9: Resumen de la cartera, Ag. Celendín a Dic/2017	53
Figura 10: Dimensión evaluación del riesgo	54
Figura 11: Actividades de control	56
Figura 12: Sistemas de información y comunicación.....	58
Figura 13: Proceso de cobranza.....	59
Figura 14: Estructura del modelo de gestión de cobranza.....	64
Figura 15: Orden de supervisión	65
Figura 16: Flujograma del procedimiento de cobranza	74
Figura 17: Foto con el gerente Mibanco, oficina Celendín	118
Figura 18: Organigrama institucional Zonal de la Agencia Mibanco	119
Figura 19: Organigrama institucional de la Agencia Mibanco.....	120

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar un modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida, en la agencia Mibanco de Celendín – Cajamarca, 2017. El desarrollo de este trabajo de investigación está estructurado en tres capítulos.

En el capítulo I se describe la realidad problemática en un contexto general, en los niveles internacional, nacional y local; además se presenta los antecedentes junto con las teorías que fundamentan y sustentan este trabajo de investigación, en base a la gestión de cartera vencida. En este capítulo se formula el problema y se justifica su importancia, además se determina la hipótesis y los objetivos de la investigación que se desarrollarán en el capítulo III.

En el capítulo II se especifica el material y método de la presente investigación, en este capítulo se describe el tipo y diseño de la investigación, se determina la población y la muestra para la recolección de información. Se identifica también las variables de estudio y su respectiva operacionalización, además se mencionan las técnicas e instrumentos de recolección de datos junto con los procedimientos de análisis de información. Por último, en el capítulo II se describe los aspectos éticos y criterios de rigor científico que se han considerado en esta investigación.

En el capítulo III se presentan los resultados obtenidos gracias a los instrumentos de recolección de datos, instrumentos que se aplicaron en la agencia Mibanco, oficina de Celendín. Luego de presentar los resultados se realiza una discusión de los mismos, para luego realizar una contribución científica, donde se presenta un modelo de gestión para la cartera vencida.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado en este trabajo de investigación, también se presenta las referencias bibliográficas y los anexos.

1.1. Realidad problemática

Según la Federación Latinoamericana de Bancos¹ (2017) en el documento titulado Informe Trimestral Económico Bancario Regional No. 7 realizado en la ciudad de Mar del Plata, República Argentina. donde se menciona que el bajo crecimiento económico, las consecuencias de las políticas monetarias y las políticas macroeconómicas han afectado directamente al sector bancario, nueve países de la región latinoamericana presentan un comportamiento de la cartera crediticia por debajo de la media, la situación más crítica se presenta en Uruguay, que a pesar del crecimiento económico y reducción de la inflación, el crédito está decreciendo, como consecuencia de una baja demanda agregada al que se suma un complicado mercado laboral. Brasil también es un caso preocupante, pues se registra una demanda de crédito baja y los bancos han tenido que realizar renegociaciones para detener el aumento de la mora y de esta forma evitar pérdidas, se espera mejores resultados después de la aplicación de una política expansiva por medio de la cual han reducido la tasa de interés de Selic.

La Federación Latinoamericana de Bancos afirma que, si bien la cartera vencida ha seguido creciendo, la tasa de crecimiento es menor que en otros años, mientras que en el 2016 la tasa de mora era de 14% anual en el 2017 la tasa de mora era de 3.7% anual, que se considera una tasa aceptable para la Federación Latinoamericana de Bancos, el indicador de cartera se ubicó en 2.26% en la región

Kedrick (2017) en su artículo llamado Gestión del índice de morosidad: Un enfoque global, elaborado en Cali, Colombia; menciona que en Colombia de acuerdo al informe de la Superintendencia Financiera la cartera vencida, es decir los préstamos bancarios con mora superior a los 30 días, ha tenido una tendencia creciente en los últimos años, en el 2017 los créditos de mora son 18,96 billones de pesos, mientras que en el 2016 la cifra de créditos bancarios de mora eran 13,35 billones, lo que muestra un crecimiento anual de 39%, de acuerdo con Asobancaria, agremiación colombiana de bancos y entidades financieras, el principal factor ha sido la desaceleración económica además la liquidación de megaproyectos como Electricaribe y los problemas asociados a la Ruta del Sol II, impactaron

¹ Documento disponible en <https://www.bbva.com/es/cartera-creditos-america-latina-crecio-5-anual-primera-parte-2017/>

en 0.4% la calidad de la cartera de los bancos, según Asobancaria; los bancos han reforzado sus mecanismos de control y gestión de riesgos para limitar las probabilidades de llegar a mayores deterioros de la calidad crediticia.

Por otro lado, Gómez y Checo (2016) en su artículo La Gestión del Riesgo de Crédito como herramienta para una Administración Financiera eficiente, un estudio de caso realizado en la Universidad del Cono Sur de las Américas (UCSA). Asunción, Paraguay; los autores consideran que la gestión del riesgo de crédito se relaciona con factores volátiles y sensibles al entorno macroeconómico, por lo que se hace imprescindible definir y controlar esos riesgos, por lo tanto, saber gestionar el riesgo antes, durante y después del crédito es indispensable para mitigar y reducir las posibles pérdidas que la incertidumbre depara. Gomes y Checo también mencionan que la globalización es un fenómeno que afecta los mercados financieros, pues las nuevas tendencias de la globalización interfieren e influyen en las variables macroeconómicas de un país, generando volatilidad y como consecuencia de la incertidumbre grandes pérdidas para las empresas, por lo cual el sistema financiero debe innovar en técnicas de gestión del riesgo de crédito para la disminución por incumplimiento de las deudas. Con respecto a lo mencionado por Gómez y Checo, el autor Galio (2015) en su investigación titulada Sistema para gestión y control de cobranzas de dispositivos móviles realizado en la ciudad de Guayaquil, Ecuador; menciona que el tema de endeudamiento y morosidad en el sistema financiero de Ecuador es una realidad preocupante, no necesariamente por las pérdidas que este problema genera, sino porque los involucrados desconocen porque razones sucede, y debido a que la falta de actualización de la base de datos o escasa innovación en el área de cobranzas, por lo que se vive apegados a un sistema tradicional de cobranzas que con el pasar del tiempo se va convirtiendo en obsoleto y por ende poco eficiente, este sistema tradicional de cobranzas no reporta información relevante sobre los clientes, ni reporta los motivos o razones por las cuales los clientes dejan de cancelar sus deudas, y al no conocer el problema de raíz no se pueden proponer soluciones ni proponer medios de salida, Galio considera que la mayoría de empresas tiene un sistema o un modelo de cobranzas que probablemente pueda cubrir ciertas necesidades pero no es capaz de predecir o anticiparse a un hecho negativo, es decir no es capaz de predecir los riesgos.

Según Chavarín (2015) en su artículo morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México elaborado en Guadalajara México, el autor notó que en los

últimos años los bancos especializados en microcréditos no han aumentado el volumen de créditos que otorgan a las diversas ciudades de México, considerando que el crecimiento económico del país se ha visto mermado y lo que hace falta es más dinamismo en el mercado financiero para incentivar a la producción y por ende al crecimiento económico, pero sucede que los bancos no tienen incentivos fuertes para inyectar dinero a la economía de México debido a los elevados niveles de los índices de morosidad de los prestatarios, este suceso se convierte en un factor que influye de manera negativa y significativa a la rentabilidad del sector financiero, pues es muy riesgoso para los bancos prestar dinero con dichos indicadores, por lo que las elevados indicadores de morosidad no solo afecta a los bancos en el corto y mediano plazo, en el largo plazo este fenómeno es capaz de alterar algunas variables o factores macroeconómicos de un país.

En el Perú los bancos son importantes para propiciar el desarrollo económico y social, pero en el 2017 la morosidad de la banca subió a 3.04% que viene a ser la tasa más alta en 12 años y que ha causado pánico en el sector financiero, según el Banco Central de reserva del Perú los mismos factores que afectan al crecimiento de la economía, son los factores que aumentan la tasa de morosidad en el sector bancario, dicha tasa sube al 5.77% si se incluyen los créditos reestructurados y refinanciados más los castigos, entre enero y noviembre de 2017 la banca castigó créditos por S/3.506 millones según la Superintendencia de Banca y Seguros (2017) en una investigación titulada Análisis de la cartera del sector bancario, en Lima, Perú. Un dato adicional es que la calidad de la cartera de las entidades financieras ha perdido calidad de acuerdo a la Superintendencia de Banca y Seguros entre 1997 y 2001 la morosidad en el sector bancario aumento en un 30%

De acuerdo con la Asociación de Bancos del Perú (2017) en el artículo titulado Análisis de la cartera vencida en los bancos del Perú elaborado en Lima, Perú, menciona que el sector de las pequeñas empresas ha registrado una tasa de mora de 9% y las medianas empresas una tasa de mora del 7.1%; los menores niveles están en los créditos de consumo con una tasa de mora de 2.6%, las microempresas con una tasa de mora de 3.2% y el crédito hipotecario con una tasa moratoria de 2.8%.

Según Aguilar, Camargo y Morales (2016) en su artículo científico titulado Análisis de la morosidad en el sistema bancario peruano realizado en Lima, Perú; mencionan que una elevada cartera morosa es un problema grave que perjudica las oportunidades de permeancia

y expansión de las organizaciones financieras y en el largo plazo perjudica a todo el sistema financiero, además los autores consideran que los factores determinantes del crecimiento de la cartera morosa y/o cartera vencida son tanto macroeconómicos como microeconómicas, es decir que la evolución de la morosidad bancaria no solo depende de las características socioeconómicas en las que se desenvuelven las entidades financieras, si no también dependen de las políticas de un país. Para contrarrestar los factores externos los bancos deben diseñar políticas eficientes para una buena conducción del banco.

Morisaki (2015) en su investigación denominada Información financiera de la banca múltiple, empresas financieras y empresas de arrendamiento financiero, en Lima, Perú; indica que el hecho de que la tasa de morosidad haya incrementado se debe al menor dinamismo económico por el que atraviesa la economía peruana, asociados a los resultados del mayor empleo informal del Perú, que generalmente es empleo de mala calidad con bajos sueldos, por otro lado Odar, Director Ejecutivo de Phase Consultores, indica que el crecimiento de la tasa de morosidad se debe al crecimiento económico moderado por el que atraviesa el país, por una evolución desfavorable de la inversión pública y privada, que afecta a la generación del empleo y como consecuencia afecta al cumplimiento de pagos. El Banco Central de Reserva del Perú añadió que otro de los factores que incidieron en el crecimiento de la tasa de morosidad fue el Fenómeno del Niño que afectó principalmente al norte del Perú.

Según el estudio titulado Morosidad crediticia y tamaño: Un análisis de la crisis bancaria peruana realizado por el Banco Central de reserva del Perú (2015) en Lima, Perú; coincide con lo dicho por los autores Aguilar, Camargo y Morales, que los factores que afectan a la cartera vencida son tanto microeconómicos y macroeconómicos, bajo el enfoque microeconómico la cartera vencida se ve influenciada por el tamaño de la institución crediticia, de tal modo que las instituciones financieras más grandes depende más de determinantes externos gracias a su aprovechamiento de las economías de escala en cuanto a recursos de información a los que tienen alcance para un mejor análisis y evaluación al momento de otorgar créditos; sin embargo las instituciones financieras medianas y pequeñas aparte de depender de factores externos también depende de factores internos, los factores internos son conocidos como las políticas de otorgamiento de créditos, eficiencia productiva y la forma en como enfrenta los riesgos en el caso de los bancos más pequeños. El estudio realizado por el BCRP también indica que la tasa de interés juega un rol importante en la

dimensión de la cartera vencida, observándose que aquellas instituciones que cobraban por sus créditos más que el promedio del sistema elevaba la cartera atrasada, posiblemente, por el incremento en los problemas de información asimétrica.

A nivel local Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2017) en su estudio titulado evolución de las colocaciones en el sector financiero, Perú arroja la siguiente información con respecto a la entidad financiera Mibanco:

Tabla 1: Colocaciones brutas Mibanco, a nivel nacional, 2014 - 2017

	2014		2015		2016		2017	
	Miles de soles	%	Miles de soles	%	Miles de soles	%	Miles de soles	%
Colocaciones vigentes	3780729	91.3	7369062	94.1	8132747	94.4	8794714	93.8
Créditos vencidos y en cobranza judicial	289046	7.0	376221	4.8	383989	4.5	444009	4.7
Créditos refinanciados y reestructurados	70670	1.7	83397	1.1	102445	1.2	137538	1.5
Cartera problema	359716	8.7	459618	5.9	486434	5.6	581547	6.2
Colocaciones brutas	4140445	100.0	7828680	100.0	8619181	100.0	9376261	100.0

Fuente: Equilibrium, Clasificadora de Riesgo S.A, Lima – Perú

En la tabla 1 se puede observar que Mibanco ha tenido fluctuaciones en su tasa de mora en los últimos años, en el 2014 presentó una tasa de mora del 7%, en el 2015 su tasa de mora bajo considerablemente a 4.8% en el 2016 bajó a 4.5% y en el 2017 subió nuevamente a 4.7%, considerando los créditos refinanciados y reestructurados, la cartera problema total ha tenido las mismas fluctuaciones. Según la evaluación realizada por Pacific Credit Rating (2017) en su estudio Análisis del mercado financiero del Perú, Caso Mibanco, en Perú, a partir del 2016 Mibanco ha presentado una tendencia creciente en cuanto a su tasa de morosidad, hecho que impulso a Mibanco a adoptar mejores prácticas de colocaciones, imponiendo una mayor rigurosidad en la evaluación crediticia de los clientes y en los procesos de recuperaciones de los créditos ya deteriorados; pero, como consecuencia el ritmo de crecimiento de las colocaciones de Mibanco ha disminuido, generando menores ingresos según lo demuestran los estados financieros. Aguilar, Camargo y Morales (2016) explican que el deterioro de cartera significa la realización de altos niveles de provisión por incobrabilidad de crédito, lo que ha impactado negativamente en los márgenes de utilidad e indicadores de rentabilidad de Mi banco.

El resultado obtenido en Mibanco (2017) en la memoria anual en la agencia de Celendín no ha sido del todo favorable, en la tabla 2 se observa la evolución de sus colocaciones en los últimos años (2014 - 2017) y su participación en Celendín, Cajamarca,

Tabla 2: Información de clientes, cartera activa y cartera vencida en la ag. de Celendín

Año	Número de clientes	Cartera activa (S/)	Cartera vencida (%)	Participación del mercado (%)
2014	3282	18780000	4.02	41
2015	3299	21299000	4.89	39
2016	3584	24155000	5.36	37
2017	3858	26813000	5.88	36

Fuente: MiBanco, Memoria anual 2017, elaborado por el autor

Por lo tanto, los datos de la tabla 2 indican que el número de clientes y la dimensión de la cartera activa ha crecido favorablemente en los últimos años, el porcentaje de la cartera vencida ha pasado de 4.020% en el 2014 a 5.88% en el 2017, por otro lado, la participación de Mibanco en el mercado financiero de Celendín también ha disminuido de un 41% en el 2014 a un 36% en el 2017, con una pérdida de 5% de poder en el mercado financiero de Celendín. Los datos anteriores indican que los encargados del área de negocios (asesores de negocios y jefe de negocios) con un afán de incrementar el número de clientes y aumentar las colocaciones se han descuidado al momento de evaluar a los clientes, han optado por el apetito de riesgo con el fin de cumplir las metas, descuidando la cartera vencida y como consecuencia esta va aumentando. Montes (2017), recomienda que la cartera vencida no debería de superar el 2.5%. Se debe que considerar que como posibles causas externar del aumento de la cartera vencida pueden ser que economía local se ha visto afectada por cuestiones ambientales, económicas y sociales, en el 2014 se anunció que proyectos mineros se ejecutarían, entre ellos el proyecto Conga, este boom minero desencadenó interesantes perspectivas de desarrollo, pues dicho proyecto generaría externalidades que aportarían a la dinamización de la economía de Celendín.

La dimensión del proyecto generaría más puestos de trabajo y más oportunidades para todos, pero por cuestiones sociales y ambientales los proyectos mineros se han paralizados, estancando la economía local. En el 2015 las políticas de inversión privada

generaron la paralización de las actividades económicas en Celendín, relacionadas con la agricultura, comercio, transporte, servicios de restaurantes, transporte de personal, crianza de ganado, etc. Los problemas se agravan cuando en el mercado la oferta es más grande que la demanda, por lo que aquellos negocios que solicitan préstamos para conseguirlos mienten al momento de declarar su información, esto dificulta el análisis de las entidades financieras y se produce un fallo de mercado en el sector financiero por el problema de la mala información, entonces los créditos otorgados se vuelven muy riesgosos.

Estos hechos no permiten a las entidades financieras de Celendín, recuperar los préstamos otorgados de aquellos clientes que se habían endeudado comprando maquinarias, terrenos, almacenes, talleres de mecánica, restaurantes, etc.

Cuando Edyficar adquirió Mi banco, esta última entidad ha entrado en un proceso de reestructuración y una de las decisiones fue el endurecimiento en la evaluación crediticia de sus clientes con la intención de disminuir la morosidad de su cartera.

En el 2016 al realizar una evaluación de la gestión en la agencia de Mi Banco-Celendín, se observa que la falta de inversión en la actividad minera (como el proyecto hidroeléctrico de Chadín y el proyecto hidroeléctrico Rio Grande, el cual se ubicada en el rio marañón frontera con amazonas y además de la reactivación del proyecto Conga), a la vez se cuenta con el desastre natural el que se estar cursando (fenómeno del niño) también ha generado efectos negativos en su cartera de Depósitos y colocaciones, las mismas que no crecieron de la manera esperada.

Por lo tanto, es urgente realizar un diagnóstico de la cartera de créditos y establecer medidas correctivas por medio de un Modelo de Gestión de Cobranzas que nos permita recuperar la cartera vencida en la agencia de Mibanco en Celendín, Cajamarca.

Según el Dr. Peñaranda (2016) en su artículo denominado ¡Cuidado! Morosidad es baja, pero avanza en Cajamarca, el autor menciona que, si bien es cierto que en Cajamarca el nivel de inclusión financiero ha ido creciendo los últimos años, esta inclusión financiera debe ir acompañada con una mejor educación financiera por parte de los involucrados, pues parte de los clientes prestadores de productos crediticios y de quienes los ofrecen deben saber cómo gestionar los riesgos que se asumen al momento de firmar cualquier contrato. Además, las instituciones financieras deben incorporar nuevas tecnologías para realizar un análisis

más rigurosos y sofisticados para evaluar los créditos que están pendientes, dichas incorporaciones y cambios en los actores involucrados contribuirán a disminuir los niveles de morosidad. El autor señala que en marzo del 2015 la tasa de morosidad en el sector financiero de Cajamarca fue del 2.6% ligeramente superior al 1.5% de marzo del 2011. Lo cual se puede interpretar que los niveles de morosidad crecen ligeramente en valores relativos, pero en realidad en valores nominales las cantidades son más fuertes.

La superintendencia de Banca y Seguros (2015) en su publicación titulada La morosidad de la cartera de créditos a la microempresa de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y su relación con la competencia, Perú, el estudio determina la importancia de las cajas rurales de ahorro y crédito en Cajamarca al momento de proporcionar el acceso al crédito a los microempresarios, sin embargo, estas son el tipo de organizaciones financieras que se ven más afectadas por el deterioro de calidad de sus carteras crediticias, que se traducen en problemas en rentabilidad y eficiencia, estas instituciones que generalmente son pequeñas además de enfrentar problemas internos y con sus clientes, también sufren con la presencia de otras entidades más grandes que se introducen al segmento de microcréditos, como consecuencia de nuevos competidores las cajas rurales en Cajamarca empezaron a expandir sus operaciones hacia otras zonas, que geográficamente están más alejadas a su centro de operaciones, lo que trae como consecuencia que aumenten los costos operativos y como consecuencia aumenta el costo del crédito. Las estadísticas muestran que desde el 2007 al 2014 el número de distritos en los cuales las cajas rurales fueron las únicas en otorgar créditos se redujo de 21 a 4 en Cajamarca. Es así que el acercamiento al pensamiento ideal de competencia perfecta en el mercado financiero en el segmento de microcréditos en el cual se desenvuelve las cajas rurales crea ineficiencia, pues aumenta el costo del crédito y como consecuencia ante el elevado costo, la cartera crediticia se vuelve vulnerable.

1.2. Trabajos previos

A nivel internacional

Según Pazmiño (2017) en su tesis de titulación La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad del Banco Nacional de fomento Sucursal de Ambato, durante el periodo 2009, explica que, en los últimos años, la participación en la economía de los sectores productivos se ha incrementado de manera significativa,

Sin embargo, esto a su vez evidenció un problema que, aunque parezca menor, es de gran trascendencia: la debilidad o ausencia de políticas de crédito. Esta problemática conlleva, a un incremento de los índices de morosidad, distorsionándose así la cultura crediticia de los usuarios del banco. Ante la situación planteada, sugiere o implementar de manera urgente, no solamente unas políticas crediticias, sino también procedimientos concretos, o protocolos de actuación para la colocación y recuperación de créditos, para disminuir de esta forma las tasas altas de cartera vencida., al mismo tiempo considera que la gestión del Banco tengan como principios de sustento, la prevención de la morosidad mediante la realización de mejores análisis de riesgo; y, el fomento a la recuperación de créditos en mora, a través de técnicas de cobranzas. Por lo tanto, la conclusión a la que se llega es que cuando una institución financiera pierde capacidad de cobrar a sus clientes su nivel de liquidez se ve afectado, las oportunidades de colocar dinero al mercado también disminuyen por lo tanto los niveles de rentabilidad para la institución se ven afectados negativamente.

Según Paredes y Villafuerte (2017), en su tesis de titulación Diseño estratégico para la recuperación de cartera de la compañía “Alzamy” en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. El objetivo principal de la investigación es Realizar un estudio de implementación de estrategias que contribuyan con la recuperación de cartera en la compañía Alzamy S.A. para el año 2016. Debido a que los montos por cobrar de la empresa Alzamy S.A. ascienden a \$390 714.31 dólares a significado un recorte de utilidades y despido de personal, por la falta de liquidez de la institución. Quizá el principal motivo por el cual las cuentas por cobrar son elevadas es por la inexistencia del departamento de cobranzas en esta empresa, por lo que se propone o la creación de dicho departamento estableciendo las bases y políticas fundamentales de dicha área o tercerizar las cuentas por cobrar con el fin de recuperar el nivel de liquidez en dicha organización. Lo más próximo a la gestión de cobranzas que tiene la empresa es el cobro de las deudas por llamadas telefónicas o por correo, lo que evidentemente no ha dado resultados.

Según Rodas (2016), en su tesis de maestría denominada Diseño de un modelo de gestión crediticia en el Banco ABC en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. El autor a través de la identificación en el levantamiento de la información

sobre gestión de créditos y cobranzas del Banco ABC recomienda diseñar e implementar la aplicación y el cumplimiento de un plan operativo anual, en el cual se basen todas las decisiones del área, además con el fin de disminuir las pérdidas el modelo de gestión crediticia propone externalizar las actividades de verificación de los datos personales de los clientes que son candidatos a ser acreedores a un crédito, además el modelo también propone externalizar el método de cobranzas telefónicas a un tercero, este tercero deberá ser una agencia especializada, además como se detectó fallos en el sistema informático en el área de cobranzas también se propone sustituir el sistema computacional de cobranzas por un sistema informático que contribuya realmente a disminuir el riesgo y por ende contribuir a la gestión de cobranzas, este nuevo sistema debería de enviar correos automáticos con el estado de cuenta de las personas y también este sistema debería enviar advertían o notificaciones de las consecuencias de no cumplir con los plazos establecidos para realizar los pagos. Como conclusión se tiene que diseñar un modelo de gestión de créditos y cobranzas sería más efectiva si se tercerisa ciertas actividades de cobranza, pues las agencias especializadas en este tema tienen tecnologías, métodos y experiencia, las cuales las hacen más eficientes al momento de cobrar, por otro lado, el sistema de créditos y cobranzas, debe estar siempre optimizado y actualizado para que sea una verdadera herramienta de gestión de cobranzas y ayude a los encargados del área.

Según Carrasco y Tabaco (2016), en su tesis de maestría denominada Análisis de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa Puratoxic S.A. en la ciudad de Guayaquil en el año 2013, en la universidad Estatal de Milagro. El autor indica en su investigación que el mejoramiento del área de crédito y cobranzas aporta significativamente a la organización, pues al recuperar los recursos económicos la empresa es más sólida, tiene mayor liquidez y, por lo tanto, tiene recursos al momento de pagar a sus trabajadores y a sus proveedores, además el autor indica que el principal factor por el cual crece la cartera vencida es porque los analistas no cumplen todos los pasos para otorgar los créditos. Por lo tanto, se concluye que los encargados del análisis de los clientes antes de otorgar los créditos no cumplen con los estándares necesario y están más preocupados en cumplir sus metas que en

cumplir las normas de las empresas para disminuir el riesgo y por ende disminuir la cartera vencida para que la empresa tenga mayor liquidez.

Según Bravo (2016), en su tesis de titulación denominada Propuesta plan estratégico para recuperación cartera vencida en Imtelsa S.A. en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. El objetivo principal de Proponer la elaboración de un plan estratégico para el departamento de créditos y cobranzas con la finalidad de recuperar la cartera vencida de clientes de la Importadora IMTELSA S.A. Se encontró que la empresa IMTELSA tiene una ratio que se interpreta como que 28 de 85 clientes pertenecen a la cartera vencida. Ocurre un fenómeno extraño, resulta que a pesar de que los clientes deben a la empresa, la empresa les sigue proveyendo de servicios y productos a los deudores, lo cual aumenta el riesgo. Del total de los clientes el 85.6% de ellos tienen deudas que no superan los 30 días, el 14.4% de los clientes tienen deudas por vencer. Dentro de las debilidades de la empresa al momento de otorgar créditos, aparte de que son meramente especulativos al momento de otorgar créditos es que no son acreedores de un sistema informático que sirva de soporte para tomar decisiones. Debido a la falta de políticas crediticias, inexistencia de procesos para otorgar créditos a los clientes y solo basarse en las relaciones personales con los clientes es que la cartera morosa es elevada, al mismo tiempo esto afecta a la liquidez de la empresa.

Según Caiza (2015), en su tesis de titulación denominada Modelo de gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito “PAKARYMUY” LTDA agencia Pelileo, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES, Ecuador. El autor identificó una serie de irregularidades en los estados financieros de la empresa, los índices de morosidad son elevados y la causa principal es la falta de seguimiento a los créditos otorgados. Se identificó que el área de cobranzas no ejerce actividades efectivas en las cooperativas, la información extraída del cliente no es analizada profundamente, además en cuanto a los clientes que no cumplen con los pagos no se los analiza, no se los investiga para saber cuáles con las causas del incumplimiento del pago de las cuotas. El área de cobranzas posee una estructura de cobranzas que no las cumple. El modelo de gestión de cobranza refuerza todas las debilidades existentes en el área de cobranzas y propone otras estrategias que están ausentes en el protocolo que poseen, la pasividad

al momento de cobrar de los encargados del área de la gestión de cobranzas se trata de resolver por medio de técnicas de empoderamiento de los agentes que trabajan en esta área con el fin de volverlos más productivos. Se llega a la conclusión de que una pasividad y descuido del área de cobranzas aumentara la morosidad en cualquier entidad financiera, por eso las políticas de cobranzas deben mantener activa la relación entre la entidad financiera y sus clientes, además un modelo de gestión de cobranzas debe tener ciertos principios como el de eficiencia y aportar en la toma de decisiones para la organización.

Según Parrales (2015) en su tesis de maestría Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos de IECE-Guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas en la Universidad Politecnica Salesiana, sede Guayaquil, en Ecuador. Los objetivos generales del estudio son identificar las principales causas por las que los beneficiarios de créditos educativo se atrasan en el pago del crédito y merar los mecanismos de prevención de morosidad y las técnicas de cobranzas. Los resultados obtenidos son que la cartera morosa de la institución no es sana ya que se encuentra en un nivel del 10% frente al 2.5% como máximo que es lo recomendado. Este nivel de 10% se debe principalmente el personal, pues este no tiene experiencia para una gestión efectiva de cobranzas, además no son capacitados frecuentemente con respecto a la gestión de créditos morosos. Otra de las causas es que el proceso de cobranzas presenta ciertas debilidades como falta de estándares masivos de gestión de cobranzas. Gracias al gran número de ineficiencias que se presentan en la organización se debe considerar tercerizar el departamento de cobranzas, otorgárselo a una organización más especializada.

A Nivel Nacional

Según Portocarrero y Tarazona (2017) en su investigación denominada Determinantes de la Rentabilidad en las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, en el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES)\ Red de Microcrédito, Género y Pobreza. Los investigadores en este estudio muestran que las CRAC presentan una alta sensibilidad en su rentabilidad frente al nivel de tasas de interés cobradas en cada producto, de ahí la importancia de realizar una revisión y reajuste

periódico de las tasas de acuerdo a los costos de cada producto y las características de la competencia imperante en cada segmento, optimizando así los niveles de eficiencia. Por otro lado, estudios relacionados a las variables macroeconómicas influyentes sobre la rentabilidad como lo es el esquema de Aguilar y Camargo, para el análisis de los determinantes de la morosidad bancaria, lleva a una conclusión compartida por modelos teóricos y empíricos, dando a conocer la existencia de una relación negativa entre ciclo económico y morosidad. Como conclusión las mayores restricciones de liquidez pueden generar problemas en la capacidad de pago. Mientras que, en el caso de las variables microeconómicas, se involucran aquellas variables que son específicas de cada empresa: solvencia, efectividad y gestión, rentabilidad y liquidez; las cuales fueron analizadas en base a los ratios que publica la SBS. Aguilar Giovanna y Camargo Gonzalo, “Análisis de la Morosidad en el Perú (2016).

Según Caycho (2017) en su tesis de titulación denominada Un modelo de Gestión de cobranzas y la recuperación de la deuda en la Caja Piura, Lima, 2017; explica que la tasa de morosidad es un indicador muy importante que debe ser estudiado por toda Institución del Sistema Financiero, pues una cartera elevada vencida, puede desencadenar en la insolvencia y posterior quiebra de una entidad, lo cual tiene como consecuencia el deterioro del Sistema Financiero en conjunto. Informa que en el Perú y en otros países, se han realizado diversas investigaciones sobre los factores determinantes de la morosidad, cuya identificación contribuirá a que tanto los intermediarios financieros como las empresas que éstos financian puedan lograr un crecimiento sostenible a lo largo del tiempo. Se concluye que para que cualquier empresa financiera tenga éxito en el mercado, debe tratar con cuidado el tema de morosidad, y para ello es mejor prevenirla optando por un modelo de gestión de cobranzas que contribuya a recuperar el dinero que se a colocado en el mercado, además al momento de recuperar ese dinero se pobra colocar nuevamente en el mercado dando la oportunidad de crecer como institución financiera.

Según Becerra, Biamonte y Palacios (2017) en su tesis de titulación denominada Cuentas por Cobrar y Su Incidencia en la Liquidez de la Empresa “Ademinsa S.A.C.” realizado en la Universidad Peruana de las Américas en Lima, Perú. El objetivo principal de la investigación es determinar la influencia de las

cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Ademinsa S.A.C. Los resultados que se obtuvieron son que del 2015 al 2016 las cuentas por cobrar aumentaron en 0.57% lo cual significa que S/ 160 090.00 soles están en manos de terceros, y es dinero que no se puede gastar o reinvertir, dando como consecuencia perdida de liquidez para la empresa. Además, las autoras encontraron que tanto las políticas de crédito y cobranzas como las letras de descuento influyen significativamente en la liquidez de la empresa.

Según Castillo y Cárdenas (2016), en su tesis de maestría denominada factores determinantes de la morosidad en las cajas municipales de ahorro y crédito en el Perú en la Universidad del Pacífico en Lima, Perú. El objetivo de la investigación es determinar los factores que tienen incidencia en la determinación de los niveles de morosidad en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú mediante la aproximación de una función de regresión lineal. Los resultados que arroja la investigación es que en el periodo de estudio los resultados demuestran que tanto las variables macroeconómicas y microeconómicas tienen influencia significativa en la cartera morosa, de las cuales el índice del Producto Bruto Interno en el sector servicios, la liquidez de la moneda nacional, las colocaciones, el desempleo, el número de agencias el desempleo y los propios rezagados de la morosidad son las variables que más afectan a la evolución de la cartera vencida en el Perú. Además, se pudo evidenciar que las pymes han crecido económicamente los últimos años en el Perú, al mismo tiempo la demanda de créditos por parte de estas empresas también ha crecido y frente a una competencia fuerte en este segmento por parte de las entidades financieras ha llevado a que los bancos y entidades afinen disminuyan los estándares al momento de otorgar créditos con la finalidad de realizar mayores colocaciones en el mercado. Por lo que las evaluaciones crediticias pierden calidad y como consecuencia los créditos morosos aumentan.

Según Manchay (2015), en su tesis de maestría denominada Control de las políticas de créditos – cobranzas y la recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la ciudad de rioja, período 2015, en la Universidad Cesar Vallejo. En la investigación se encontró una relación existente entre las variables de estudio control de las políticas de crédito y cobranza y la recuperación de la cartera pesada, los encargados de otorgar los créditos no cumplen con el 56% del reglamento de las

políticas de crédito y cobranza y ese incumplimiento ha generado pérdidas económicas de S/ 18 750.22 para la institución financiera. La cartera vencida a noventa días es aquella que posee mayor número de clientes generando una pérdida de S/ 12 878.08, la cartera dudosa subjetiva genera una pérdida de S/ 3 255.07 y por último la cartera fallida produce pérdidas irrecuperables de S/ 2 617.07. Se concluye que para que exista una mejor gestión y control de las políticas de crédito y cobranza se debe tener en cuenta tres factores importantes: la evaluación de riesgos, actividades de control y el sistema de información y de comunicación, si se refuerza estos tres factores y se logra cumplir el 44% de los procedimientos faltantes se reducirá significativamente las pérdidas ocasionadas por las carteras vencidas, dudosas y fallidas.

Según Paredes y Ugarte (2015) en su tesis de maestría titulada factores que influyen en el nivel de morosidad de la cartera de créditos en una caja municipal del Perú en la Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú. El objetivo general de la investigación es Determinar cuáles son los factores que influyen en el nivel de morosidad de la cartera de créditos de una Caja Municipal de ahorro y crédito del Perú. Lo que encontraron las autoras es que en el Perú el sistema financiero a tenido una tendencia positiva en su evolución en los últimos años, pero al mismo tiempo arrastra un problema, la cartera vencida también crece año a año, especialmente en las cajas municipales. Algunas de las causas del deterioro de la cartera de créditos se deben a la variación del Producto Bruto Interno nacional, también a la liquidez del sistema financiero, los gastos operativos, el número de centros de operación que tiene una entidad financiera, estas son las variables más relevantes que afectan al deterioro de la cartera de créditos. Así como otros autores en esta investigación se recomienda la actualización de los sistemas y políticas de gestión de riesgos, cobranzas y cobros de los créditos.

Según Bayona, Flores y Fernández (2015) en tu tesis de titulación denominada Análisis de los factores que influyen en la rentabilidad de las cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú, en la Universidad Nacional de Piura, explica que en los últimos años ,se ha incrementado la participación de las micro finanzas en el sistema financiero peruano , Esta mayor intervención es producto de un proceso continuo de integración de entidades de micro finanzas al sistema

financiero formal, que ha desembocado en un crecimiento sostenible en instituciones financieras no bancarias como son las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos (CMAC). Al mismo tiempo agrega que la rentabilidad financiera es el indicador más relevante para este tipo de institución financiera, debido a que considera la medida de rentabilidad más cercana a los accionistas donde los directivos buscan maximizar en intereses de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente puede restringir la financiación externa. Por consiguiente, es importante encontrar los factores que influyen para una rentabilidad óptima, donde la CMAC pueda satisfacer sus necesidades financieras actuales y futuras. En el Perú y en otros países, se han realizado diversas investigaciones sobre los factores determinantes de la rentabilidad, sin embargo, los resultados empíricos de estas investigaciones no son completamente generalizables a la totalidad de los países debido a las diferencias existentes entre países desarrollados y en desarrollo. Por otro lado, agrega que el principal factor de riesgo en estas instituciones ha sido la calidad de la cartera, sin embargo, se ha utilizado una nueva tecnología crediticia, ampliándose de esta manera las colocaciones de préstamos personales teniendo como resultado la diversificación de la cartera. En conclusión, la investigación demuestra que no existe una relación significativa entre ambas variables (rentabilidad y tamaño de la cartera) dado que las oficinas principales presentan las mayores carteras y la menos rentabilidad. El problema se encuentra en la selectividad del mercado crediticio, clientes grandes generan menores ingresos financieros, por las tasas preferenciales a las que acceden y por los altos costos en provisiones que ocasionan, ya que presentan mayores dificultades que otros prestatarios en la recuperación de los préstamos. Se toma como evidencia que producto pyme y los créditos personales permiten obtener una rentabilidad atractiva.

A nivel local

Según Céspedes (2018) en su tesis de titulación denominada la cartera crediticia y su influencia en el nivel de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito Norandino LTDA, de la ciudad de Jaén 2016, investigación realizada en la Universidad Señor de Sipán en la ciudad de Pimentel, Perú. El objetivo principal de la investigación es Determinar la influencia de la cartera crediticia en el nivel de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Norandino LTDA, de la ciudad de

Jaén, 2016. Los resultados que se han obtenido son que las carteras crediticias afectan en un 83% al nivel de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Norandino LTDA de la ciudad de Jaén para el año 2016. Las causas de la morosidad identificadas para esta organización son: incapacidad para evaluar y otorgar créditos por parte de los asesores de negocios, incumplimiento de procesos de otorgamientos de créditos, incumplimiento de los procesos de cobranzas de los créditos. Además, se debe considerar que a partir de que la entidad financiera decidiera expandir su zona de ejecución la tasa de morosidad ha aumentado junto con los costos de operación. Los clientes se ubican en zonas lejanas al centro de operaciones de la entidad financiera, sumado al desinterés por parte del personal al momento de cobrar ha disparado la tasa de morosidad en los últimos meses. Desde una perspectiva general se puede observar la falta de planificación, desorganización y falta de prevención por parte de los cargos superiores.

Según Estrada y Gutiérrez (2017) en su tesis de titulación denominada Proceso de evaluación de créditos y su influencia en la morosidad de los clientes de la agencia sabogal de la caja municipal de crédito y ahorro Trujillo en la ciudad de Cajamarca en el periodo 2016, realizado en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo en la ciudad de Cajamarca, Perú. El objetivo general es Analizar de qué manera los Proceso Evaluación de Créditos influyen en la morosidad de los clientes de la Agencia Sabogal de la CMAC-Trujillo en la ciudad de Cajamarca en el periodo 2016. Los autores encontraron que los analistas de créditos son ineficientes al momento de ejecutar su trabajo, y son influyentes significativamente en la cartera morosa de la agencia Sabogal de la Caja Municipal de Ahorro y crédito de Trujillo, esta deducción es el resultado del análisis de información cuantitativa y cualitativa, generalmente los analistas de crédito omiten pasos en el proceso de otorgamiento de crédito, todo con la finalidad de cumplir la meta mensual que se les proponen. El error más frecuente en cuanto a los analistas de crédito es que al momento de negociar un prestamos no aseguran bien las garantías y no analizan bien el entorno del cliente, lo cual eleva el riesgo futuro y contribuye con la cartera morosa de la entidad financiera. En el año 2016 la tasa de morosidad tuvo un crecimiento lineal constante.

Según Mendoza (2017), en su tesis de titulación denominada Inducción al pago del impuesto predial a través de esquelas de cobranza y su incidencia en la morosidad de los contribuyentes de la municipalidad provincial de Cajabamba 2016, realizada en la universidad Nacional de Cajamarca, Perú. El objetivo Principal es Determinar la incidencia de las esquelas de cobranza en la disminución de la morosidad al pago del impuesto predial de los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba. los resultados que se obtuvieron son que el interés que se ha fijado, gracias a una ordenanza municipal, para la mora es del 1% mensual. La estrategia que utiliza la municipalidad provincial de Cajabamba es por medio de cuponerías, las cuales se distribuyen al inicio del año, que, aunque no se distribuyen al 100% de la población, por escasos recursos humanos para su distribución, se realiza el sorteo de un número determinado de cuponerías, de esta manera se incentiva a los contribuyentes a pagar a tiempo y evitar la tasa de mora. Desde que se aplicó esta estrategia los niveles de mora han disminuido según indican los resultados, el 91.98% de los deudores de impuesto predial han cancelado sus deudas gracias a esta metodología, gracias a ello se ha logrado disminuir la tasa de morosidad. También se debe mencionar que los niveles de recaudación se han elevado, a finales del 2016 la recaudación tributaria representa el 80.6% de la fuente de financiamiento de la municipalidad, y representa el 2.43% en el presupuesto institucional de la municipalidad para el mismo año.

Según Rojas y Vásquez (2017) en su tesis de titulación gestión de cuentas por cobrar comerciales y su incidencia en la liquidez de la EPS SEDACAJ S.A. en la ciudad de Cajamarca, año 2016, realizado en la Universidad Privada del Norte en la ciudad de Cajamarca, Perú. El objetivo principal de la investigación es identificar la Gestión de Cuentas por Cobrar Comerciales y su incidencia en la liquidez de la EPS SEDACAJ S.A en la ciudad de Cajamarca, año 2016. Después de efectuado el análisis de la información los resultados obtenidos son que el 45% de las cuentas por cobrar son recuperadas a tiempo, este 45% realmente muestra ineficiencia por parte del área encargada. Otra interpretación es que ese 55% de cuentas por cobrar que no son recuperadas afecta a la liquidez de la empresa. Los indicadores que se calcularon para dicha organización fueron: ratio de liquidez 1.73, prueba acida 1.54 y prueba defensiva 1.32. por otro lado, el proceso de facturación tiene un nivel de

cumplimiento del 32% y finalmente el nivel del cumplimiento del proceso de cobranzas representa el 50%. en promedio los indicadores no superan el 50% de cumplimiento, lo cual significa que la organización no es sólida el momento de cobrar las deudas, el poco interés de los funcionarios, se ha detectado, en algunas ocasiones es por la corrupción.

Según Coronel (2016) en su tesis de titulación denominada Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera Mibanco- Jaén 2015, realizada en la Universidad Señor de Sipán en la ciudad de Pimentel, Perú, el objetivo principal es Determinar la relación de las estrategias de cobranza en la reducción de la morosidad en la entidad financiera Mi Banco – Jaén. El autor encontró que existe una relación inversa entre las estrategias de cobranza y la morosidad, ya que el coeficiente de Spearman de 0.823 supera el criterio de 0.5, por lo cual se concluye que existe un nivel de correlación elevado entre cartera morosa y las estrategias de cobranza. En la agencia de Mibanco en Jaes, el principal problema es que los analistas de créditos no evalúan la situación económica financiera de los clientes de acuerdo a los estándares, y una vez que ocurre el problema de que los clientes caen en morosidad, los asesores no son capaces de diseñar alternativas de solución para mediar con los clientes morosos, además de recuperar el crédito vencido, los asesores al conciliar con los clientes estarían enseñando un poco de cultura financiera a los clientes, un fenómeno que a largo plazo trae fidelidad y disminuye los riesgos. El autor realizó una serie de cambios en las estrategias de cobranza, por las cuales redujo la cartera morosa en un 1% con respecto al año anterior.

Según Céspedes (2015) en su tesis de titulación titulada Factores determinantes de la morosidad en la financiera Edyficar en el distrito de Sorochuco - Cajamarca: una propuesta de políticas y mecanismos para disminuirla, realizada en la Universidad Nacional de Cajamarca, Perú, el objetivo principal es determinar y analizar los factores determinantes de la morosidad en la Financiera EDYFICAR en el Distrito de Sorochuco - Cajamarca y proponer las políticas y mecanismos para su disminución; el autor determinó que los factores económicos causales de la morosidad son: los bajos ingresos económicos del negocio, la mala administración de los negocios e inversiones en negocios no rentables, los factores sociales son: causales personales como enfermedades, accidentes o algún hecho de fuerza mayor,

otro factor es el desconocimiento de las necesidades de una sociedad, amistad o parentesco con los clientes morosos, falta de personalidad al momento de realizar los cobros, los factores culturales son los bajos niveles éticos por parte del personal que evalúa los créditos, el índice elevado de rotación de personal, colusión entre los clientes morosos y personal de las entidades financieras. A los factores antes mencionados también se debe mencionar que los trabajadores encargados de la evaluación de créditos están poco capacitados, no tienen conocimientos sobre fidelización de créditos, poca habilidad para evaluar y detectar si los negocios de los empresarios darán buenos resultados en el futuro, además el personal tiene poca responsabilidad y compromiso al momento de realizar el cobro y seguimiento de los créditos.

Según Cueva (2015) en su tesis de titulación denominada uso del control interno para optimizar. La gestión en el proceso de evaluación de créditos en la empresa financiera Edyficar SA. Agencia cajamarquina, realizada en la Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. El objetivo principal de la investigación es Determinar la incidencia del Control Interno en la Financiera Edyficar Agencia Cajamarca, para mejorar el proceso de evaluación de créditos. Los resultados arrojan que el control interno de la institución es deficiente pues algunos estadísticos calculados como: el ambiente de control tiene un indicador promedio de 2.22 puntos, la gestión de riesgos tiene 2.39 puntos, las actividades de control tiene 2.36 puntos, las actividades de información y comunicación tiene 2.18 puntos y el seguimiento de los resultados tiene 2.18, estos resultados se comparan con el techo máximo de 5 puntos. En base a la calificación máximo se deduce que las ineficiencias en la institución financiera impiden que al menos se alcance el 50% de la calificación. Por lo tanto, se concluye que es necesario una reestructuración en el sistema de control interno para mejorar la gestión de todos los procesos de evaluación de créditos, los resultados serán que se pobra colocar correctamente y recuperar oportunamente los créditos.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1. El crédito

Para García (2018) el crédito es un compromiso u obligación de pago que adquiere una persona u organización, generalmente son compromisos económicos que se pactan para cumplirse puntualmente. El crédito es entonces una transacción entre dos agentes involucrados, donde se desembolsa un valor actual a cambio de un valor futuro, este pacto entre los dos agentes involucrados es susceptible a la incertidumbre, pues en el plazo seleccionado pueden ocurrir ciertos hechos que pueden ocasionar que la deuda no se cancele como debería de ser. Brachfield (2016) tiene otro punto de vista del crédito: El crédito es la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro (p.36)

Lo cierto es que el crédito es un activo para que genera riesgo desde el momento en que los agentes pactan el acuerdo, en la cual la institución financiera asume el riesgo de recuperarlo. Por otro lado, Rodríguez (2015) define al crédito bajo dos enfoques según:

- El crédito comercial que se trata de un tipo de deuda a corto plazo y de naturaleza informal, donde las reglas del crédito no están fijadas legalmente. Las deudas se contraen generalmente por un intercambio de mercancías.
- El crédito financiero o crédito no comercial se trata principalmente de deudas contraídas por parte de los clientes de entidades financieras.

1.3.2. Políticas de crédito

Para Vilariño (2017) las políticas son protocolos de acción y deben estar alineadas y coherentes con las estrategias de la organización. Por lo tanto, las políticas de crédito se diseñan para brindar estabilidad, asegurando que los cambios en la dirección de la organización no afecten a la organización, la política de crédito

es entonces una herramienta de gestión que proporciona claridad y minimizar la confusión.

Se tiene que tener en claro que las políticas sirven como medio para llegar a cumplir las metas y objetivos, con la finalidad de que las políticas sean eficientes deberán adaptarse a la vida cotidiana de la empresa. Brachfield (2016) menciona además que las políticas son criterios de cómo la empresa quiere que salgan las cosas, por lo tanto, las políticas de créditos servirán a los empleados para que tengan una pauta en el trabajo y puedan obtener mejores resultados. Por otro lado, Ettinger (2000 citado por Aguilar, 2016) sustenta que las políticas son un soporte para la dirección o la gerencia de una empresa para evaluar los créditos que serán otorgados, y en el diseño de políticas de cobranza se debe considerar:

- Pagos antes de la fecha de vencimiento
- Las cuentas de los clientes que se atrasan en los pagos
- Las cuentas riesgosas
- Fechas de limite
- El número de pedidos que el cliente pide un crédito
- Cuentas marginales
- Líneas de crédito

Sin embargo, Higuerey (2017) establece tres criterios para diseñar una política óptima de créditos:

- El tiempo que demora un cliente para cancelar su deuda
- El informe de la antigüedad de la cuenta por cobrar
- El sistema informático que sirve para registrar todo tipo de venta y pagos

Si bien los criterios para un elaborar las políticas de cobranza de los autores antes mencionados son diferentes, pero son complementarios. Por otro lado, Hernández (2016) considera que las políticas de cobranzas son procedimientos para

cobrar una cuenta que llega a la fecha de vencimiento, los procesos a los cuales Hernández coinciden con las herramientas de cobranza que propone Brachfield (2016), los cuales son:

- Llamadas telefónicas
- Notificaciones escritas
- Visitas personales
- Instituciones especializadas en cobranzas
- Recurso legal

1.3.3. Cartera

La cartera en cualquier institución financiera u organización nace con la necesidad de crédito de los clientes, Godoy y Greco (2015) consideran que las carteras son:

Las partidas de clientes o cuentas por cobrar, y la administración de estas es el sistema que determina la calidad de dicha cartera y crea las políticas de cobro o de préstamo. Tendencia propia de documentos comerciales, conjunto de inversiones financieras. (p.160)

Por lo tanto, la cartera constituye un elemento fundamental tanto para la institución financiera como para los clientes, por un lado, la entidad financiera tiene la posibilidad de expandir sus utilidades y por el otro los clientes tienen un mejor servicio por parte de la institución financiera para financiar sus proyectos.

1.3.4. El sistema de cartera

El sistema de cartera involucra políticas de crédito y políticas de cobranza, para Molina (2017) el sistema de carteras:

Surge como una necesidad de la empresa para satisfacer a sus clientes más importantes otorgando un crédito definido a través de políticas generales de la empresa. Los clientes más importantes serán evaluados en su solvencia

moral y económica como un medio de garantizar la recuperabilidad de la cartera. (...) Así mismo los niveles de autorización de crédito para evitar posibles malas interpretaciones o autorizaciones de crédito inadecuadas serán evaluados al interior de la empresa. De esta manera se evitará el alto riesgo crediticio, puesto que el crédito será celosamente vigilado por el Jefe del Área o gerente de la entidad financiera. Por tanto, existe un menor riesgo de contraer cuentas malas o incobrables. (p.98)

Por lo tanto, el sistema de cartera se compone de dos partes una de evitar el riesgo al momento de otorgar un crédito, realizando un análisis profundo del cliente y por otra parte está el proceso de recuperación de los créditos otorgados para garantizar la estabilidad económica y financiera de la institución financiera.

1.3.5. Cartera vigente

Los autores Marín, Hernández y Martínez García (2018) establecen que una cartera vigente es la sumatoria de las amortizaciones e intereses que estén conforme al cronograma de pagos establecidos, por otro lado, Luna (2016) señala que la cartera vigente agrupa los pagos que están al día, tanto del principal como de los intereses

1.3.6. Cartera vencida

La cartera vencida está integrada por los créditos otorgados que están en la categoría de mora y que por lo tanto se convierten en activos de riesgo; Sanger (2017) adiciona que son los activos de la empresa que no han sido cancelados en su fecha de vencimiento

Por otro lado, López (2015) con respecto a la cartera vencida considera que son valores o activos que se encuentran en situación de impagos por los clientes de la institución financiera, pero la característica de estas deudas es que son pagos vencidos, y que por lo tanto generan problemas de liquidez a la empresa.

1.3.7. El costo de la morosidad

Barchfield (2016) considera que la morosidad ocasiona costosas cargas administrativas y financieras para las instituciones financieras, además menciona que los costos se pueden diferenciar en:

- Costos administrativos como los costos por las llamadas telefónicas, el tiempo, visitas personales a los clientes. Recursos, energía, estrés y más.
- Costos financieros, pues durante el tiempo de mora del cliente, la empresa deberá financiar su activo circulante.

Además de los costos mencionados se debe considerar que el valor del dinero en el tiempo no es estable, gracias al fenómeno de la inflación el dinero conforme pasa el tiempo va perdiendo su valor real, además, el costo de oportunidad de no poseer ese dinero va creciendo conforme pasan los días y el cliente no cancela su deuda, estas razones pueden explicar porque la tasa de morosidad es mucho más elevada que la tasa de interés que se cobra en los bancos.

1.3.8. Recuperación de cartera

Según Padilla (2017) para reducir el riesgo de cartera se debe realizar una evaluación minuciosa al cliente, desde la capacidad de pago hasta los proyectos que el cliente tiene en mente, realizando un análisis exhaustivo se logrará reducir el nivel de riesgo.

Valle (s.f) considera que para decidir cuándo un crédito debería asignarse se resumen en las C del crédito:

- **Carácter**, comprende el conjunto de cualidades del sujeto que lo hacen querer pagar al vencimiento de una deuda; es una disposición honesta a pagar.
- **Capacidad**, significa posibilidad y facilidad para pagar una deuda a su vencimiento. Nos obstante la disposición de pago del deudor, si no tiene el dinero para efectuar el pago se está frente a un riesgo.
- **Capital**, fuerza financiera de un solicitante de crédito medida por el valor líquido de su negocio, es lo que el acreedor puede aprovechar como garantía de pago de deuda.

- Condiciones, se considera las condiciones económicas y políticas de las cuales no se tiene algún tipo de control.
- Colateral, recursos financieros y otros recursos como el efectivo, inventario y otros activos que posee una compañía que le servirán para pagar sus cuentas.
- Cobertura, se refiere al seguro que posee una empresa para compensar posibles pérdidas.

1.3.9. Administración de riesgos

Para Gonzales (2014) el riesgo es inevitable en cualquier proyecto donde se tomen decisiones de inversión, en el campo de las finanzas el termino riesgo se lo interpreta como las posibles pérdidas que se pueden sufrir en un portafolio de inversión, esto último coincide con lo dicho por Lara (2017), quien considera que el riesgo se puede definir como la perdida potencial cuando se da la situación donde el cliente no llegue a saldar sus deudas.

1.3.10. Gestión

Para Gonzales (2016) la palabra gestión puede definirse como un protocolo cuyo contenido explica el funcionamiento de las organizaciones, este protocolo sirve de guía e indica cómo ha de funcionar la empresa u organización con el propósito de las acciones y decisiones que se tomen sean lo más eficientes posibles.

Según Sabino (2016), gestión es el conjunto de actividades que se ejecutan para dirigir y administrar una empresa que coincide con la noción de gestión de Ponjuan (2018), Ponjuan menciona que cualquiera que fuese la organización, siempre están constituidas por un grupo selecto de personas que desarrollan acciones para la consecución de resultados, a dichas acciones generalmente se le llama gestión; por lo tanto, se puede determinar cómo gestión al correcto uso de los recursos de una empresa, instituciones u organización, para lograr el correcto uso de los recursos se deben seguir una secuencia de actividades como la planeación, control y ejecución.

La gestión en cualquier organización usualmente fija metas y objetivos para saber qué tan eficiente es la organización al momento de ejecutar actividades para lograr los objetivos propuestos.

1.3.11. Modelos de gestión

Delphin (2014) menciona que un modelo de gestión es:

Un esquema o macro para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas públicas y privadas. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en la que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. (p.73)

Por otro lado, Martínez (2015) considera que un modelo de gestión es un protocolo para organizar y combinar recursos con la finalidad de cumplir objetivos. Por lo tanto, según lo antes dicho por los autores un modelo de gestión es un marco de referencia donde está toda la información necesaria para llegar a cumplir los objetivos de la institución financiera.

Chirinos (2018) sugiere que las funciones de un modelo de gestión de cobranzas deben ser:

- Información complete de los clientes que deben, la información debe entregarse oportunamente
- El modelo de gestión tiene funciones que son automáticas y también manuales
- Los créditos a gestionar son para todos los días
- Al cliente se debe clasificar según la puntualidad de sus pagos.

El modelo de restructuración y/o refinanciamientos debe ser totalmente paramétrico, de tal forma que los clientes puedan elegir dentro de una gama amplia

de refinanciaciones, por lo tanto, para la elaboración de este modelo se debe considerar:

- Intervalos de días de morosidad
- Numero de cuotas que se han cancelado para poder hacer el proceso de refinanciación
- Definir los plazos máximos para las nuevas operaciones
- El monto mínimo que el cliente debió haber pagado para lograr poder hacer una refinanciación.
- Considerar el máximo de exoneración de intereses moratorios, costos de cobranza y las comisiones que se cobran.

1.3.12. Gestión financiera

Para Córdova (2014), la gestión financiera analiza las acciones y la toma de decisiones financieras de una organización, considera las metas alcanzadas. La gestión financiera entonces depende de la estructura de los activos para tomar decisiones, enfocándose principalmente en maximizar el beneficio para la organización. Además, Córdova considera que:

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (p. 6)

1.3.13. Gestión de cobranzas

En cuanto a gestión de cobranzas Wittlinger, Carranza y Mori (2015) consideran que es el proceso de interacción con los clientes para recuperar los créditos de tal manera que los activos exigibles pasen a ser activos más líquidos, de esta forma se garantiza también que las negociaciones futuras con los clientes sean más cordiales. Peraza (2017) nos dice que la gestión de cobranzas no es más que el proceso de recuperación del valor de producto o servicio que han sido otorgados a

los clientes en forma de créditos; además el mismo autor sostiene que las funciones principales en el área de gestión de cobranzas deben ser:

- Establecer objetivos y políticas de cobranza
- Planificar los procedimientos y actividades para alcanzar las metas de ventas
- Informar frecuentemente respecto de las cuentas por cobrar
- Informar sobre los créditos que se están convirtiendo en riesgosos

Por otro lado, Koontz (2017) considera que el objetivo primordial del departamento encargado de la gestión de cobranzas es ser eficientes al momento de cobrar, eso implica cobrar en el tiempo más corto posible, considerando que la relación entre la institución financiera y el cliente no debe ser quebrantada, es por ello que las actividades que deben analizar los encargados de la gestión de cobranzas como la logística, análisis personalizado de cada uno de los clientes y un análisis del mercado.

El rol principal de la gestión de cobranzas según Ettinguer y Golied (2014) es mantener a los clientes ligados a la empresa, así como la posibilidad de volverles a prestar, además sirve como eje estratégico para fomentar en los clientes la cultura de pago de sus obligaciones. De una manera drástica, Morales (2014) consideran que la ineficiencia de una empresa u organización para convertir en dinero más líquido las deudas lo pueden llevar a la quiebra, por lo cual propone que las fases de cobranza deberían de ser:

- Prevención, con la finalidad de disminuir el riesgo.
- Cobranza, con la intención de cobrar a los deudores evitando la mora y continuar con la buena relación con los clientes
- Recuperación, cobrar a los clientes que se encuentran en la condición de morosidad
- Extinción, cuando se considera que la cuenta ha sido saldada.

1.3.14. Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son derechos legítimamente de las empresas, que cuando se disponen a ejercer su derecho reciben a cambio el efectivo, García (2018) señala que las cuentas por cobrar:

Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo y que, atendiendo a su origen, se pueden formar dos (02) grupos de cuentas por cobrar: (a) a cargo de clientes; (b) a cargo de otros deudores. (p. 56).

Al igual que García, Solana y Sabaté (2018) coinciden en que las cuentas por cobrar son un derecho de las empresas que se origina al vender un crédito o préstamos. Por otro lado, Weston y Brigham (2014) hablan acerca de la necesidad de las empresas de tener cuentas por cobrar:

Las empresas preferirían vender al contado en lugar de hacerlo a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son vendidos, los inventarios se reducen y se crea una cuenta por cobrar. Finalmente, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá el efectivo, el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá. (p. 128)

1.3.15. Cobranza

La cobranza es vital para el agente que lo realiza, además abre la posibilidad de volver a prestar, pues al saldarse las deudas se crea un ambiente de confianza entre los involucrados. La cobranza puede ser vista como un negocio con el objetivo de convertir pérdidas en ingresos para la institución financiera. Para Wittlinger, Carranza y Mori (2015) se debe entender que la cobranza no es la parte final del proceso si no que está presente en todo el proceso de la institución financiera.

1.3.16. Proceso de cobranza

Un considera que un proceso de cobranzas efectivo debe cumplir con ciertos requisitos, debe ser:

- Ágil, la presión psicológica sobre el deudor contribuirá a facilitar el proceso de cobranzas.
- Normativo, el proceso de cobranza debe considerar normas claras para establecer orden y control.
- Planificado, el proceso de cobranzas además de considerar un orden debe considerar un plan para que las actividades no se salgan de control, pues se estará pensando en que se debe hacer y cómo hacerlas.

1.3.17. Estrategias de cobranzas

Las estrategias son planes o acciones que una organización ejecuta para el logro de sus objetivos, las estrategias son la determinación del propósito y de los objetivos esenciales en el largo plazo de la organización, además de que estas determinan como se usaran los recursos para poder cumplir o lograr los objetivos.

Herrera (2014) identifica tres aspectos que se pueden considerar como las bases para edificar un sistema efectivo de cobranzas, las cuales son:

- Investigación de crédito bien ejecutada, esta investigación debe identificar el tipo del cliente, el perfil del mercado, la cantidad de dinero que se va a prestar, investigar cual es el destino del dinero o investigar cuales son los proyectos del cliente con el dinero y cuáles son los requisitos que solicita la competencia en el mercado.
- Cumplimiento de los tratos de la venta y después de la venta que juega un papel importante como prevención en el área comercial.

- Identificación de fallas internas que generan morosidad, estas fallas suelen ser el mal servicio por parte de los trabajadores hacia los clientes, demasiados requisitos para saldar una cuenta, entre otros.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema general

¿Cuál es el modelo de gestión de cobranzas para la recuperar la cartera vencida, en la agencia Mibanco de Celendín – Cajamarca, 2017?

1.4.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es la situación de la cartera vencida en la agencia Mibanco de Celendín – Cajamarca al 31/12/2017?
- b. ¿Cuáles son las causas y deficiencias por las que se ha generado la morosidad en la cartera de Créditos de Mibanco, agencia de Celendín - Cajamarca, 2017?

1.5. Justificación e importancia del estudio

1.5.1. Justificación Teórica

Las organizaciones bancarias y los bancos centrales de reserva de los diversos países sustentan la teoría de que el crecimiento de la tasa moratoria se debe a la desaceleración del crecimiento económico, teoría que será tomada en esta investigación para tratar de explicar los altos niveles de mora en el sistema financiero, pues los bajos índices de crecimiento de la economía indican que el consumo es bajo por lo tanto las empresas perciben menores ingresos, el empleo es de mala calidad y por lo tanto los individuos reciben salarios bajos, factores que afectan al sistema financiero.

1.5.2. Justificación práctica

Al tener conocimiento de los factores que afectan la morosidad en el pago de créditos en la oficina de Mibanco en Celendín – Cajamarca se podrá elaborar un modelo de recuperación de la cartera vencida, con el fin de mejorar los estados financieros del banco, de ser funcional el modelo se podrá replicar en muchas de las oficinas de Mibanco.

1.5.3. Justificación Institucional

La Universidad Señor de Sipán, es una institución que promueve la investigación para el bien de la sociedad, además esta investigación está dentro de la línea de investigación auditoria, finanzas y proyectos de inversión que fue determinada dentro de una resolución por la misma universidad para la Escuela Académico profesional de Administración.

1.5.4. Justificación personal

Los beneficios de esta investigación permitirán conocer los principales motivos por el cual se produce la morosidad, y en base a ello proponer un modelo de gestión para recuperar los créditos vencidos, ya que, si no se recuperan los créditos, no es posible realizar nuevas y mejores colocaciones, además el investigador está calificado y motivado para realizar dicha investigación

1.6. Hipótesis

El modelo de gestión de cobranzas mejorará la recuperación de la cartera vencida, en la agencia Mibanco de Celendín – Cajamarca, 2017

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida, en la agencia Mibanco de Celendín – Cajamarca, 2017.

1.7.2. Objetivos Específicos

- a. Analizar la situación de la cartera de créditos en la agencia de Mibanco de Celendín, Cajamarca, al 31/12/2017.
- b. Determinar las causas por las que se ha generado la morosidad en la cartera de Créditos de la agencia Mibanco de Celendín - Cajamarca, 2017.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de la investigación

Tipo de Investigación:

Investigación Exploratoria

Esta investigación busca explorar todo lo relacionado con el objeto de estudio, para establecer las causas del hecho que se está estudiando y como consecuencia establecer alternativas de solución o mejoramiento para la recuperación de la cartera vencida del banco. La investigación es exploratoria porque se generará información primaria por medio de la aplicación de herramientas de recolección de datos. El estudio permitirá descubrir las anomalías que existe en el banco por las cual sucede el fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Investigación Descriptiva

Los estudios descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento. Esta investigación busca describir el objeto de estudio en su situación actual, por tal motivo se realiza un diagnóstico, al observar y describir el objeto de estudio se busca determinar las características y propiedades del objeto de estudio para luego proponer un modelo de gestión que servirá como alternativa de solución al problema (Martínez, 2015).

Investigación de corte transversal

Un estudio transversal toma una instantánea de una población en un momento determinado, lo que permite extraer conclusiones acerca de los fenómenos a través de una amplia población. En este caso la investigación tomara datos del 2017. La investigación transversal implica la recogida de datos una vez durante una cantidad de tiempo limitada. Lo opuesto de esto es una cohorte, o estudio longitudinal, en el que el investigador recoge datos en múltiples puntos durante un período de tiempo más largo. La investigación transversal suele ser descriptiva más

que experimental. Estos tipos de estudios son útiles para describir un efecto particular en una población en particular en un momento determinado en el tiempo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Además, se puede añadir que es propositivo porque se elaborará una propuesta para la recuperación de la cartera vencida (Lerma, 2016)

Diseño de la Investigación:

Investigación no experimental

El diseño de la investigación es no experimental pues se observará los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (Hernández, 2014). Además, al tratarse de una investigación ex-post-facto y de acuerdo con Kerlinger (2016) la investigación ex-post-facto es un tipo de “investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,” (p.269). En la investigación ex-post-facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

D’Ary, Jacobs y Razavieh (2017), consideran que la alteración de las variables se logra no por manipulación directa sino por medio de la selección de las unidades de análisis en las que la variable estudiada tiene presencia, En este caso el investigador no puede manipular directamente las variables independientes como ocurre en un estudio de corte experimental.

Es muy importante destacar que en una investigación experimental la variable independiente se manipula y por eso se le llama variable activa mientras que en la investigación ex-post-facto la variable independiente no es susceptible de manipulación y por eso se le llama variable atributiva.

Se establece que un diseño no experimental es: La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee

control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa sobre la variación simultánea de las variables independiente y dependiente (Kerlinger, 2015).

En la investigación ex-post-facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

2.2. Población y muestra

Debido a que los modelos de gestión son diseñados y establecidos por el gerente de agencia, el representaría la población y la muestra al mismo tiempo, por lo tanto, al gerente de la agencia Mibanco de Celendín será a quien se le apliquen los instrumentos de recolección de datos.

2.3. Variables, Operacionalización

Variable independiente: Modelo de gestión de cobranzas

Leiva (2015) considera que un modelo de gestión de cobranzas es un marco de referencia para establecer la relación continua entre el cliente y la entidad financiera por medio de actividades y estrategias para el cobro de deudas.

Variable dependiente: Recuperación de la cartera vencida:

Salas, Pujadas y Lloret (2014), definen a la recuperación de la cartera vencida como una actividad que tiene como fin, conseguir el pago de un crédito cuando el cliente deudor no cumple con su obligación

Operacionalización de variables

Tabla 3:

Operacionalización de variables: Variable Independiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Fuentes de información
Variable independiente: Modelo de gestión de cobranza	Evaluación del riesgo	Objetivos claros Riesgos que perjudican la consecución de objetivos Identificación de fraudes Monitoreo de cambios	*Entrevista
	Actividades de control	Desarrollo de actividades de inspección Controles para tecnologías de comunicación Actividades de control a través de políticas y procedimientos	
	Sistema de información y comunicación	Calidad de información para control interno Comunicación de la información para apoyar el control interno	
	Proceso de cobranza	Recuperación anticipada Políticas de cobranza Negociación Recursos informáticos	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Operacionalización de variables: Variable dependiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Fuentes de información
Variable dependiente: La cartera vencida	Cartera morosa	N° de carteras vencidas (de 1 a 30 días de retraso)	Informes financieros de Mibanco
	Cartera Vencida subjetiva	N° de carteras vencidas (de 30 a más días de retraso)	
	Cartera Fallida	N° de carteras de imposible cobro y en proceso judicial	

Fuente: Elaboración propia

2.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos, validez y confiabilidad

Instrumentos de recopilación de datos

Tabla 5

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica	Instrumento
Encuesta	Guía de encuesta
Internet	Tecnologías de la información y comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

Validez y Confiabilidad

Para confirmar sobre la validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos se consultó con tres expertos:

- Experto 1
Nombres y apellidos: Lelis Olinda Tejada Romero
Profesión: Contador Público

Años de experiencia profesional: 12 años

- Experto 2

Nombres y apellidos: Elodia Liliana Celis Alva

Profesión: Economista

Años de experiencia profesional: 13 años

- Experto 3

Nombres y apellidos: Freddy Eduardo Maldonado Fernández

Profesión: Licenciado en Administración de Empresas

Años de experiencia profesional: 17 años

Quienes en base a los objetivos de la investigación revisaron el instrumento de recolección de datos y dieron su visto bueno (revisar anexo 08)

2.5. Procedimiento de análisis de datos

Se hará uso del paquete ofimático Microsoft Office 2016 para el procesamiento de los datos, con el cual se diseñará cuadros, tablas, representaciones gráficas y medidas de tendencia central.

Para el análisis y discusión de los resultados se usará la técnica de *análisis clásico* ya que consiste en plantearse interrogantes que se desprenden del problema, objetivos e hipótesis, por otro lado, tiene la ventaja de que se obtiene mucha información, en ocasiones se utiliza la técnica de *análisis formalizado*, ya que esta técnica trata de eliminar la subjetividad presente en el análisis clásico, además esta técnica pretende encontrar características, patrones o propiedades de las variables

2.6. Aspectos éticos

Tabla 6

Criterios éticos de la investigación

Criterios	Descripción
Consentimiento de los participantes	Los participantes en este trabajo de investigación siempre estuvieron consientes que cumplían el rol de informantes.
Responsabilidad del investigador	El investigador siempre actuó bajo principios éticos al momento de recolectar la información, siempre estuvo consciente de las responsabilidades y consecuencias que derivan de la investigación final.
Confidencialidad	Al momento de recoger la información de los involucrados, se les informo que su identidad será protegida, pues la investigación tienen otros fines y dentro de ellos no es revelar la identidad de los que contribuyeron a la investigación.

Fuente: Elaboración propia en base a Noroua, Alcaraz, Rojas, Rebolledo (2014)

2.7. Criterios de rigor científico

Tabla 7

Criterios de rigor científico

Criterio	Características	Procedimiento
Credibilidad y autenticidad	Resultados obtenidos de las variables estudiadas	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la investigación tienen la confirmación de veracidad por parte de los participantes • Las variables fueron analizadas en su estado real, sin alteraciones
Transferibilidad y Aplicabilidad	Aplicación de los nuevos conocimientos a otros escenarios	<ul style="list-style-type: none"> • El escenario donde transcurre el hecho, en este caso la cartera vencida, se detalla en contexto y también de los participantes • El levantamiento de la información se realizó mediante un muestreo no probabilístico • El análisis de la información se realizó mediante el uso de técnicas informáticas, además se seleccionó la información más relevante y de fuerte influencia relacionada con el objeto de estudio.
Consistencia para la replicabilidad	Fuente de la obtención de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Las fuentes de la información fueron primarias, la cual se recogió por entrevistas y cuestionarios. Las fuentes secundarias fueron textos y documentos donde se realizaron lecturas exhaustivas.
Confiabilidad y neutralidad	Los resultados son veraces	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de esta investigación fueron comparados con investigaciones hechas por otros autores • Se determinó las limitaciones que tuvo el investigador para el desarrollo del informe final de la investigación
Relevancia	Se logró los objetivos planteados	<ul style="list-style-type: none"> • El logro de objetivos contribuyó al entendimiento de las variables • Los resultados obtenidos contribuyen al entendimiento del problema

Fuente: Elaboración propia en base a Noroua, Alcaraz, Rojas, Rebolledo (2014)

III. RESULTADOS

3.1. Presentación de resultados

Con respecto al objetivo: Realizar un diagnóstico de la cartera de créditos en la oficina de Mibanco de Celendín – Cajamarca, a diciembre de 2017; a continuación, se presentan la información obtenida.

Tabla 8

Cartera activa, Ag. Celendín a Dic/2017

Territorio	Cartera Inicial (Cierre 32) (S/)	Ejecutado (S/)	Meta (S/)	% Avance Meta	Crec. Dia	Crec. Mes	Crec. Meta
Ag Celendín	26,629	26,809	27,279	98.3%	127	180	249
Ag Cajamarca	31,407	31,688	33,390	94.9%	514	281	232

*Fuente: Mibanco, División de Negocios - Gestión de Información y Seguimiento
Reporte de Cartera al 31/12/2017*

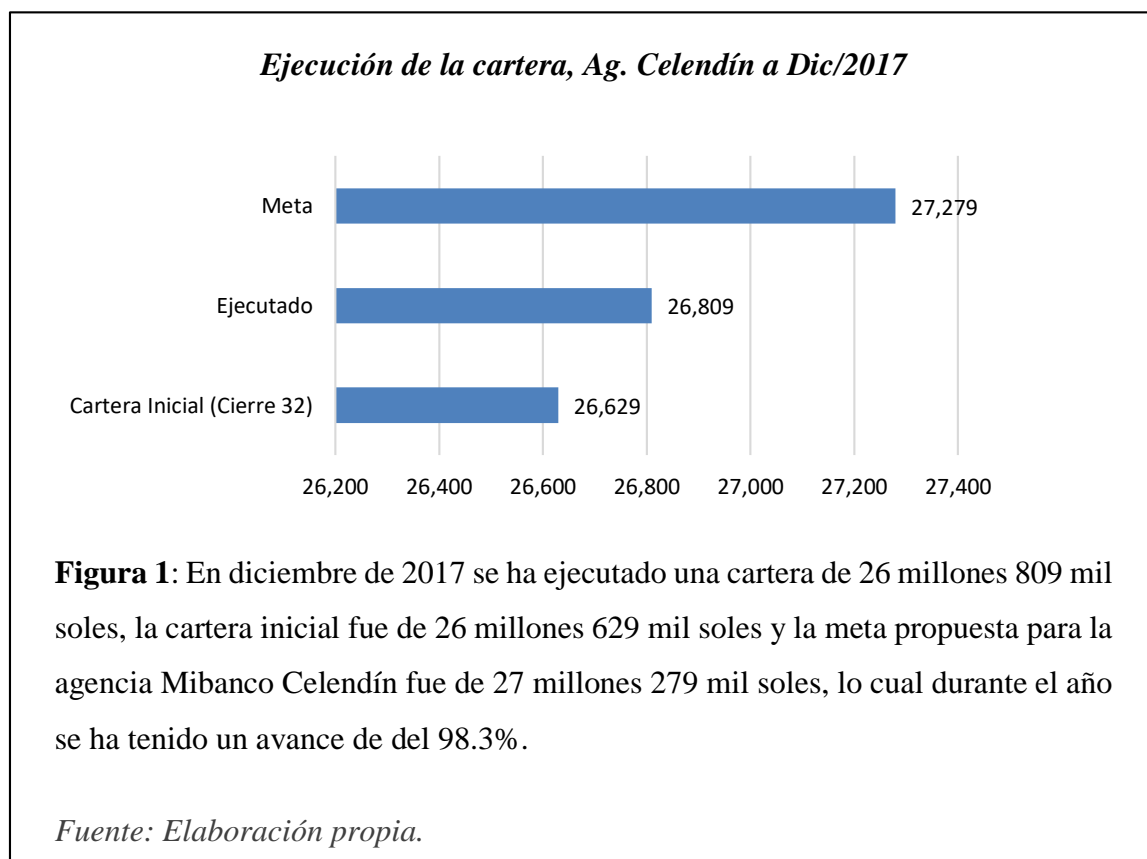


Tabla 9

Cientes, Ag. Celendín a Dic/2017

Territorio	Cartera inicial (cierre 32)	Ejecutado	Meta	% avance meta	Crec. Dia	Crec. Mes	Crec. Meta
Ag Celendín	4,073	4,376	4,236	103.3%	3	63	28
Ag Cajamarca	3,035	3,052	3,253	93.8%	-9	17	24

*Fuente: Mibanco, División de Negocios - Gestión de Información y Seguimiento
Reporte de Cartera al 31/12/2017*

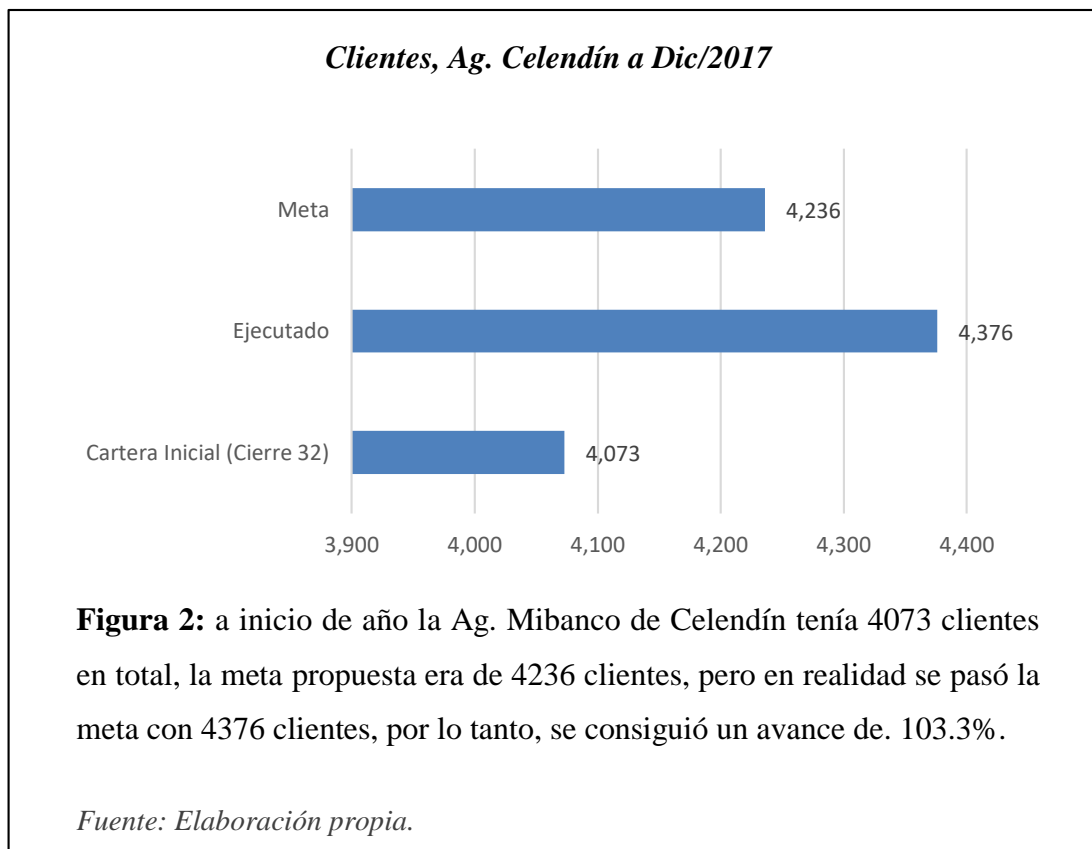


Tabla 10*Desembolsos, Ag. Celendín a Dic/2017*

			Ag Celendín	Ag Cajamarca	
Desembolsos	Monto	Total real	3,375	3,174	
	Monto	Total meta	3,085	3,285	
	%	Avance desem. Total	109.4%	96.6%	
	Monto	Neto real	2,980	2,777	
	Monto	Neto meta	2,646	2,856	
	%	Avance desem. Neto	112.6%	97.2%	
	Meta	Timing neto	2,646	2,856	
	%	Avance timing neto	112.6%	97.2%	
	Nro op	Meta	581	398	
	Nro op	Ejec	628	402	
	%	Avance	108.1%	101.0%	
	Del 31.12		Monto	176	638
			Monto neto	165	610
			Nro op	30	25
	Nuevos		Monto	498	387
			Nro op	128	104
	Recurrentes		Monto	2,876	2,787
			Nro op	500	298
		%	Nuevo	20.4%	25.9%
		%	Recurr.	79.6%	74.1%

*Fuente: Mibanco, División de Negocios - Gestión de Información y Seguimiento
Reporte de Cartera al 31/12/2017*

Desembolso real, Ag. Celendín a Dic/2017

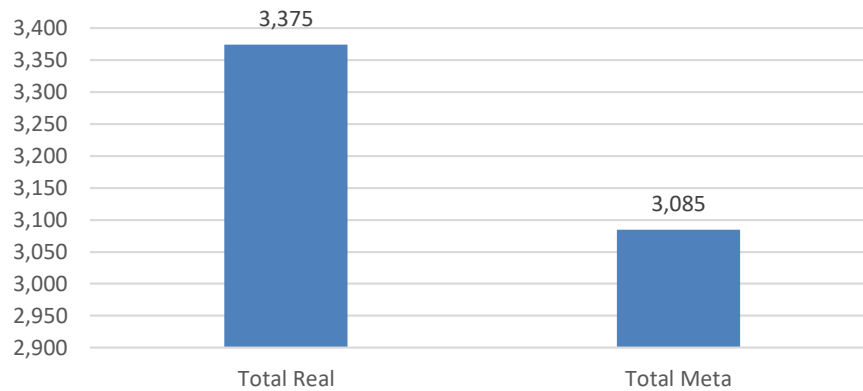


Figura 3: el monto meta real de los desembolsos era 3 millones 85 mil soles, pero en realidad el monto real de desembolsos fue de 3 millones 375 mil soles por lo tanto el avance fue del 109.4%.

Fuente: Elaboración propia

Desembolsos, Número de Operaciones, Ag. Celendín a Dic/2017

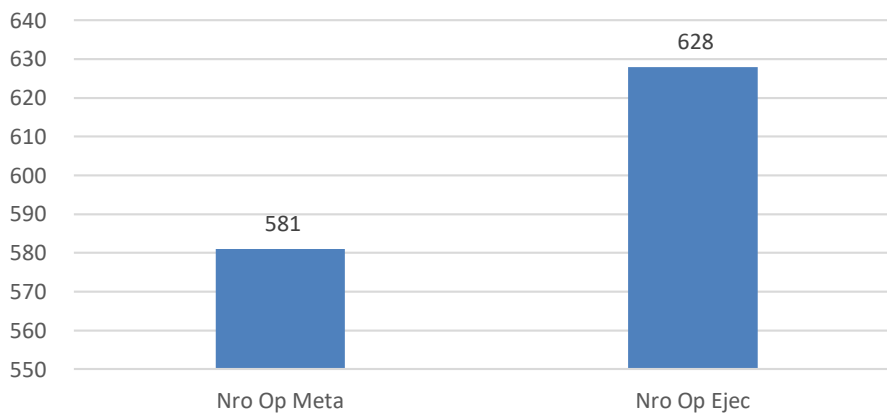


Figura 4: en cuanto al número de operaciones, la meta estaba fijada en 581 operaciones, pero su pudo lograr en total 628 operaciones, superando la meta, por lo tanto, se obtuvo un avance del 108.1%.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Amortizaciones (repagos), Ag. Celendín a Dic/2017

	Monto	Monto	%
Territorio	Prog	Ejec	Avance
Ag Celendín	2,821	3,176	112.6%
Ag Cajamarca	2,966	2,846	95.9%

*Fuente: Mibanco, División de Negocios - Gestión de Información y Seguimiento
Reporte de Cartera al 31/12/2017*

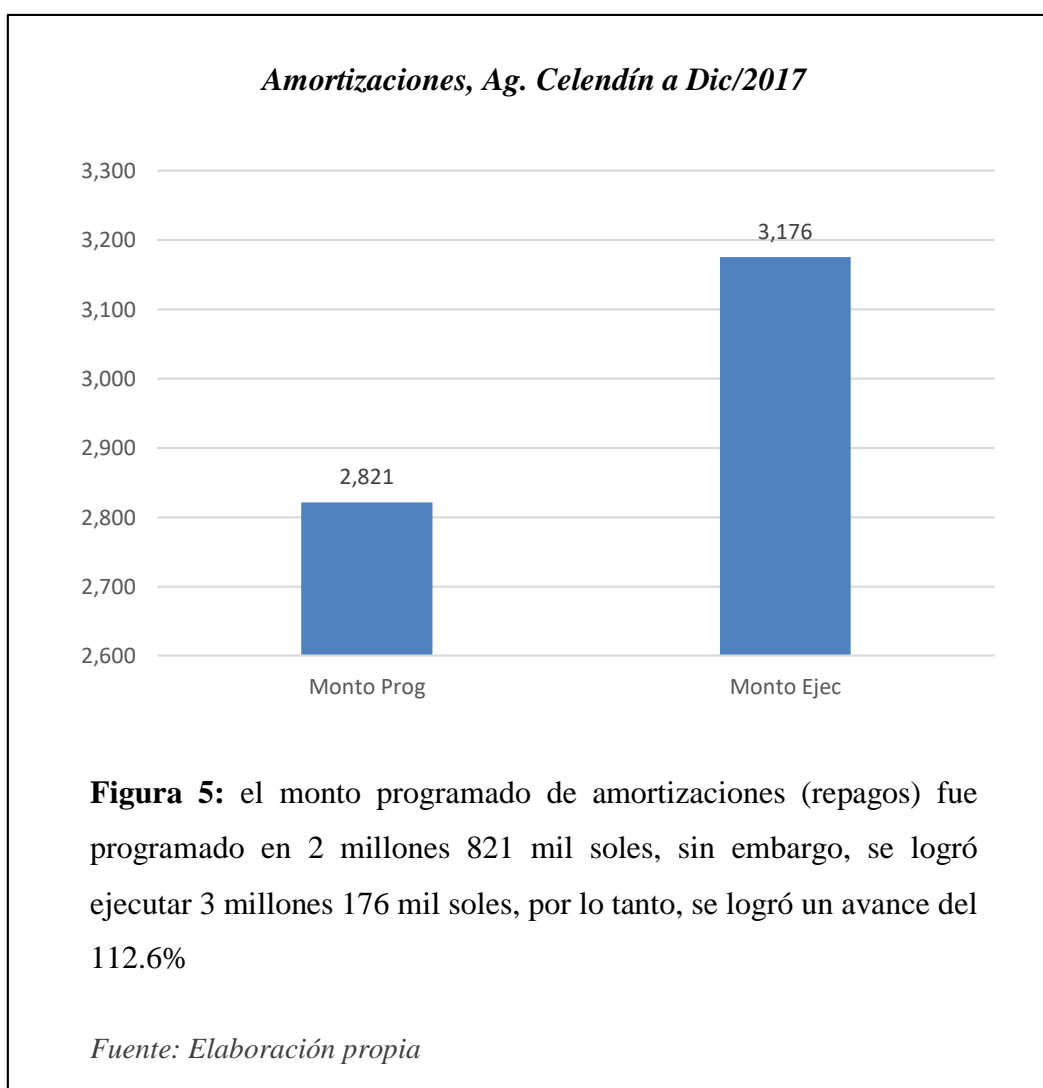


Tabla 12

Cartera en mora, Ag. Celendín a Dic/2017

Territorio	Cartera Mora [0 Días]		Cartera Mora [1,8]		Cartera Mora [9,15]		Cartera Mora [16,30]	
	Saldo	%	Saldo	%	Saldo	%	Saldo	%
Ag Celendín	25,230	94.15%	464	1.73%	247	0.92%	108	0.40%
Ag Cajamarca	28,718	90.63%	420	1.32%	215	0.68%	218	0.69%

*Fuente: Mibanco, División de Negocios - Gestión de Información y Seguimiento
Reporte de Cartera al 31/12/2017*

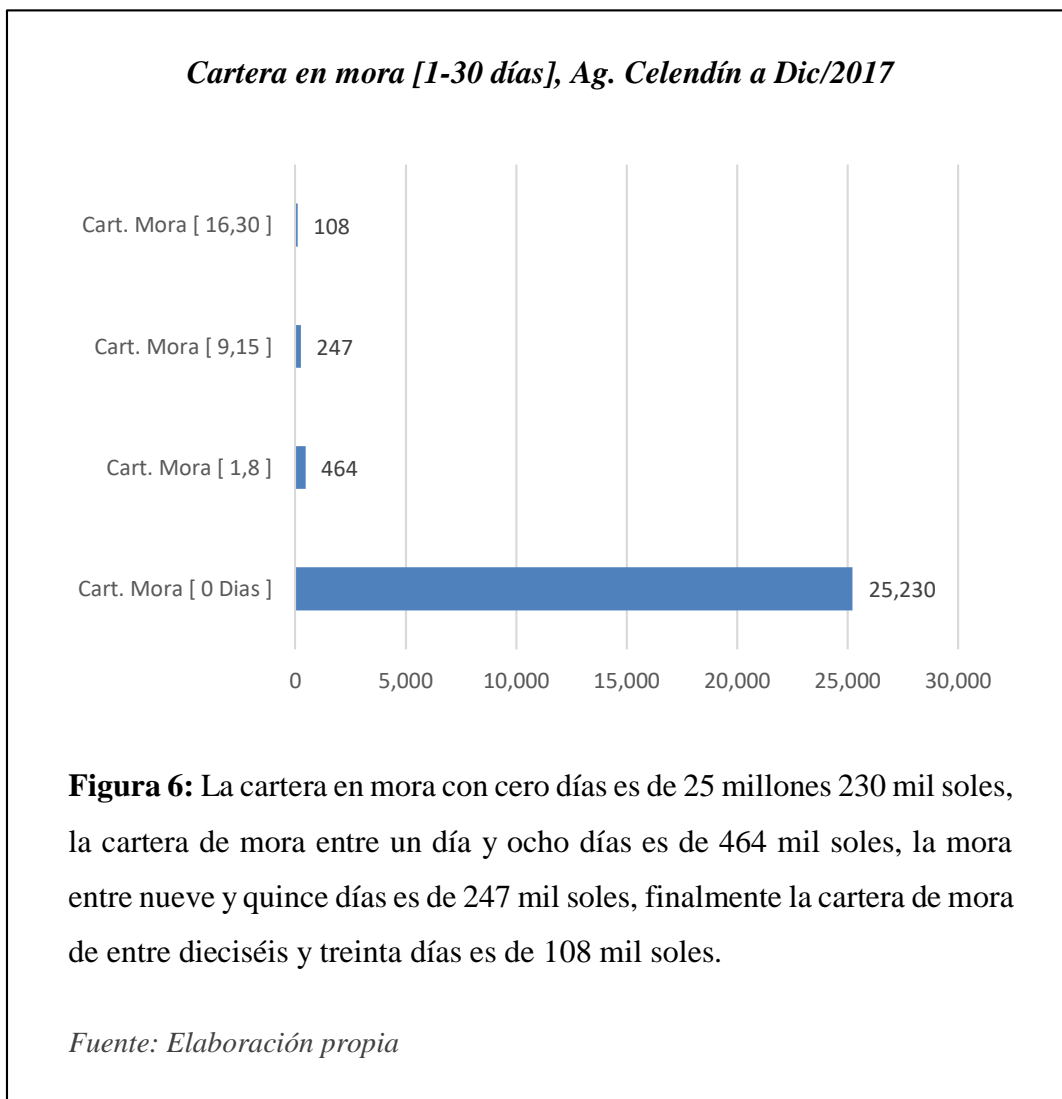


Tabla 13

Cartera vencida, Ag. Celendín a Dic/2017

Territorio	Cartera Vencida subjetiva			Mora		
	Meta	Ejec	Var mes	Meta	Ejec	Total
Ag Celendín	730	758	55	2.67%	2.83%	5.88%
Ag Cajamarca	1,902	2,079	105	5.70%	6.56%	9.25%

*Fuente: Mibanco, División de Negocios - Gestión de Información y Seguimiento
Reporte de Cartera al 31/12/2017*

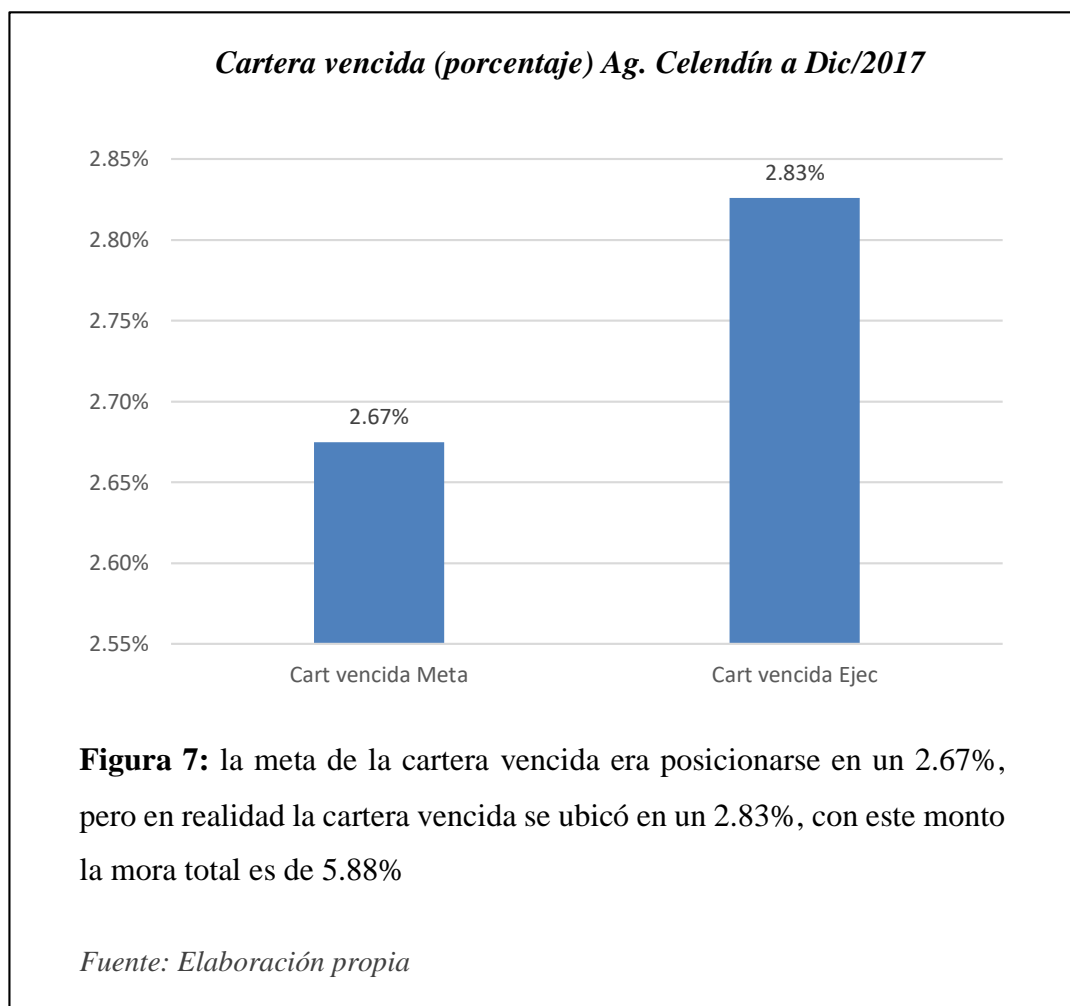


Tabla 14

Cartera refinanciada, Ag. Celendín a Dic/2017

Territorio	En este mes		Refin		% Ref.
	Nro	Saldo	Vigente	Vencida	Vig
Ag Celendín	4	74	446	140	1.66%
Ag Cajamarca	4	71	619	326	1.95%

*Fuente: Mibanco, División de Negocios - Gestión de Información y Seguimiento
Reporte de Cartera al 31/12/2017*

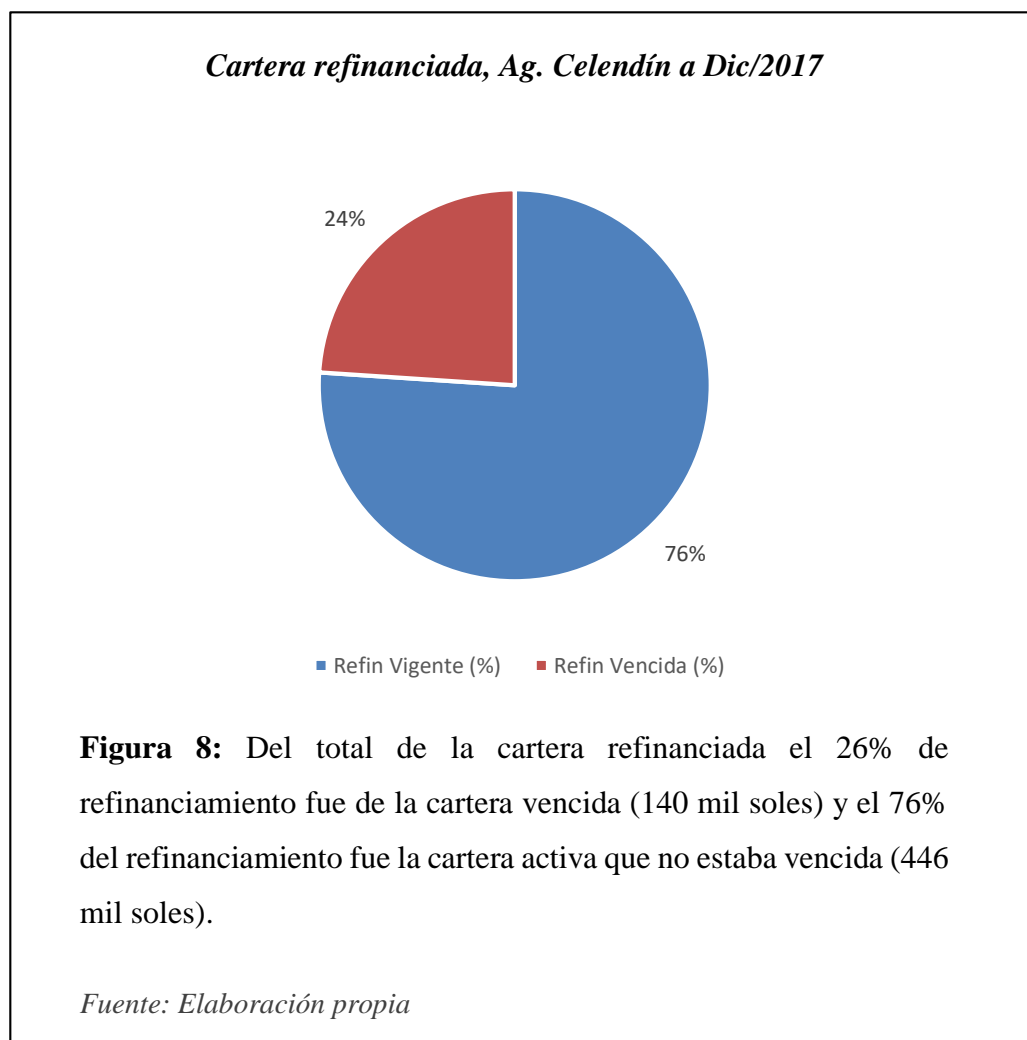


Tabla 15*Castigos/mes, Ag. Celendín a Dic/2017*

Territorio	En este mes	
	Nro. Clientes	Saldo
Ag Celendín	16	19
Ag Cajamarca	25	47

*Fuente: Mibanco, División de Negocios - Gestión de Información y Seguimiento
Reporte de Cartera al 31/12/2017*

La tabla 15 muestra el número y saldo de la cartera fallida (castigos), en la agencia Mibanco de Celendín son 16 clientes los que son considerados parte de la cartera fallida con un saldo de 19 mil soles.

Tabla 16*Resumen de la cartera, Ag. Celendín a Dic/2017*

Cartera	Saldo (miles S/)	(%)
Sin mora	25,230	94.15
Mora (1-30)	819	3.05
Vencida subjetiva	758	2.83
Fallida	19	0.07
Total de la cartera	26,825	100.00

*Fuente: Mibanco, División de Negocios - Gestión de Información y Seguimiento
Reporte de Cartera al 31/12/2017*

Resumen de la cartera, Ag. Celendín a Dic/2017

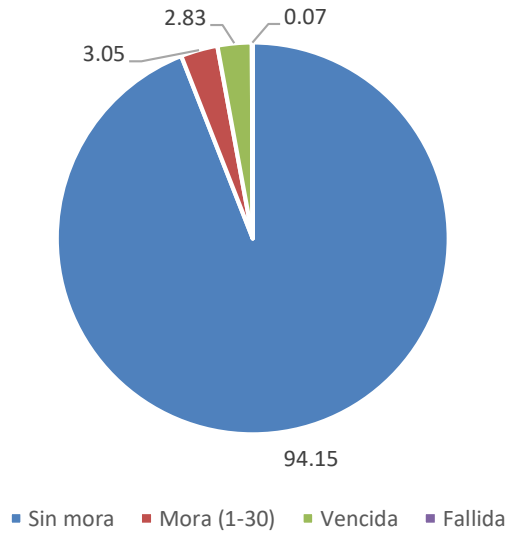


Figura 9: en resumen, del total de la cartera el 94.15% de la cartera tiene cero días de mora, el 3.05% de la cartera esta en condición de mora que va del rango de 1 a 30 días de mora; después el 2.83% de la cartera está en la clasificación de vencida y la cartera fallida representa el 0.07%. En total la cartera suma un saldo de 26 millones 825 mil soles.

Fuente: Elaboración propia

Resultados del cuestionario acerca de la gestión de cobranzas aplicado al gerente de Mibanco agencia de Celendín.

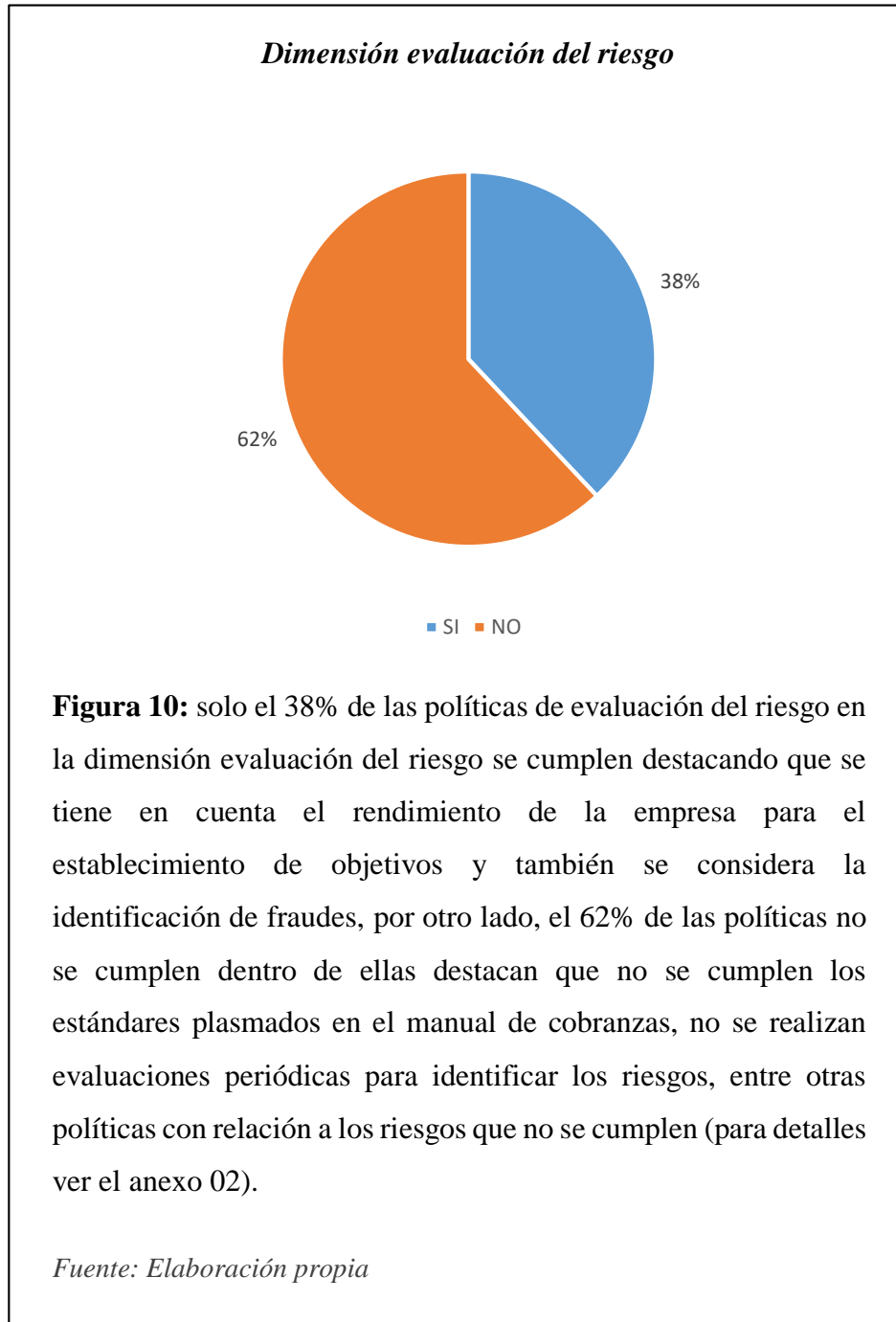


Tabla 17*Deficiencias en la evaluación de riesgos*

Dimensión	Deficiencia	Causas
Evaluación de riesgos	No se cumplen con los estándares de cobranza	Los colaboradores no están comprometidos y atentos al momento de evaluar los créditos que se otorgan a los clientes
	No se realizan evaluaciones periódicas para detectar los riesgos que impiden el cumplimiento de los objetivos	Incumplimiento de las políticas de crédito Falla en el sistema administrativo
	Las áreas administrativas no presentan informes mensuales para el análisis de riesgos que afectan a la rentabilidad de la empresa	Incumplimiento de las políticas de crédito Falla en el sistema administrativo
	No se presentan informes para el análisis de fraudes	El personal administrativo encargado no cumple con las políticas de crédito y cobranzas de la institución financiera
	No se realizan monitorios perioditos continuos para la detección de cambios en la empresa	Incumplimiento de las políticas de crédito Falla en el sistema administrativo

Fuente: Elaboración propia

Actividades de control

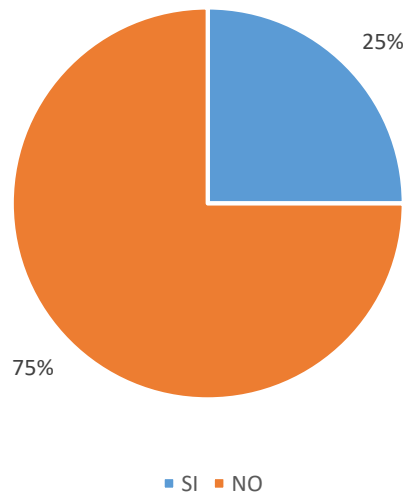


Figura 11: en cuanto a las políticas de control solo se ejecutan el 25% de ellas, como el uso de tecnología para el desarrollo de actividades y que se delegan actividades y funciones de control, por otro lado, el 75% de las políticas de control no se cumplen en esta agencia, por ejemplo, no se hace uso del organigrama para delegar funciones, no existe una supervisión diaria de las actividades de control, el personal no está comprometido con las actividades de control de la institución financiera (para más detalles ver el anexo 02)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Deficiencias en las actividades de control

Dimensión	Deficiencia	Causas
Actividades de control	No existen supervisiones diarias de las actividades de control	Falta de políticas de desarrollo de actividades de la institución financiera
	El personal no está comprometido con la gestión de control de la empresa	Poco interés de los trabajadores de la empresa El personal esta desmotivado
	No se utiliza la tecnología informática para el control de las actividades	El sistema informático con el cual se cuenta en esta agencia no está actualizado
	No se utiliza el organigrama para la delegación de funciones	La delegación de las funciones al personal se hace al azar La delegación de funciones no se realizan de acuerdo a las funciones y competencias de cada integrante de la institución

Fuente: Elaboración propia

Sistemas de información y comunicación

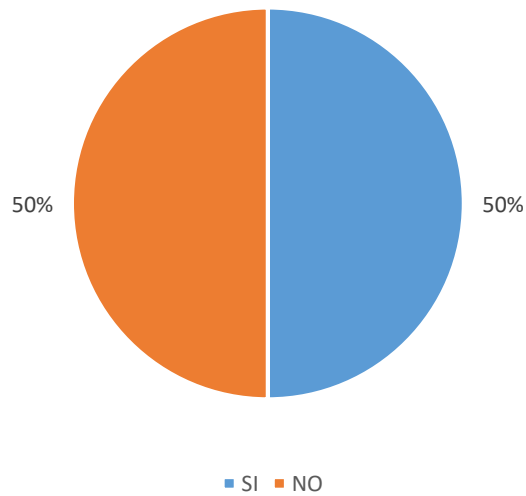


Figura 12: en cuanto a la dimensión de los sistemas de información y comunicación solo la mitad de las políticas se cumplen, como el proporcionar trabajos de calidad y compartir la información de las actividades que realiza la institución financiera, mientras que la otra mitad de las políticas no se cumplen, entre estos tenemos que los documentos no llegan en el momento oportuno para la información de las actividades de la empresa. (para más detalles ver el anexo 02)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Deficiencias en el sistema de comunicación e información

Dimensión	Deficiencia	Causas
sistema de comunicación e información	Los documentos no llega en el momento oportuno para el desarrollo de actividades	Demora en los trámites administrativos Poco interés por parte del personal para agilizar la documentación
	No se realizan reuniones para compartir los objetivos con los miembros de la institución financiera	Ausencia de políticas

Fuente: Elaboración propia

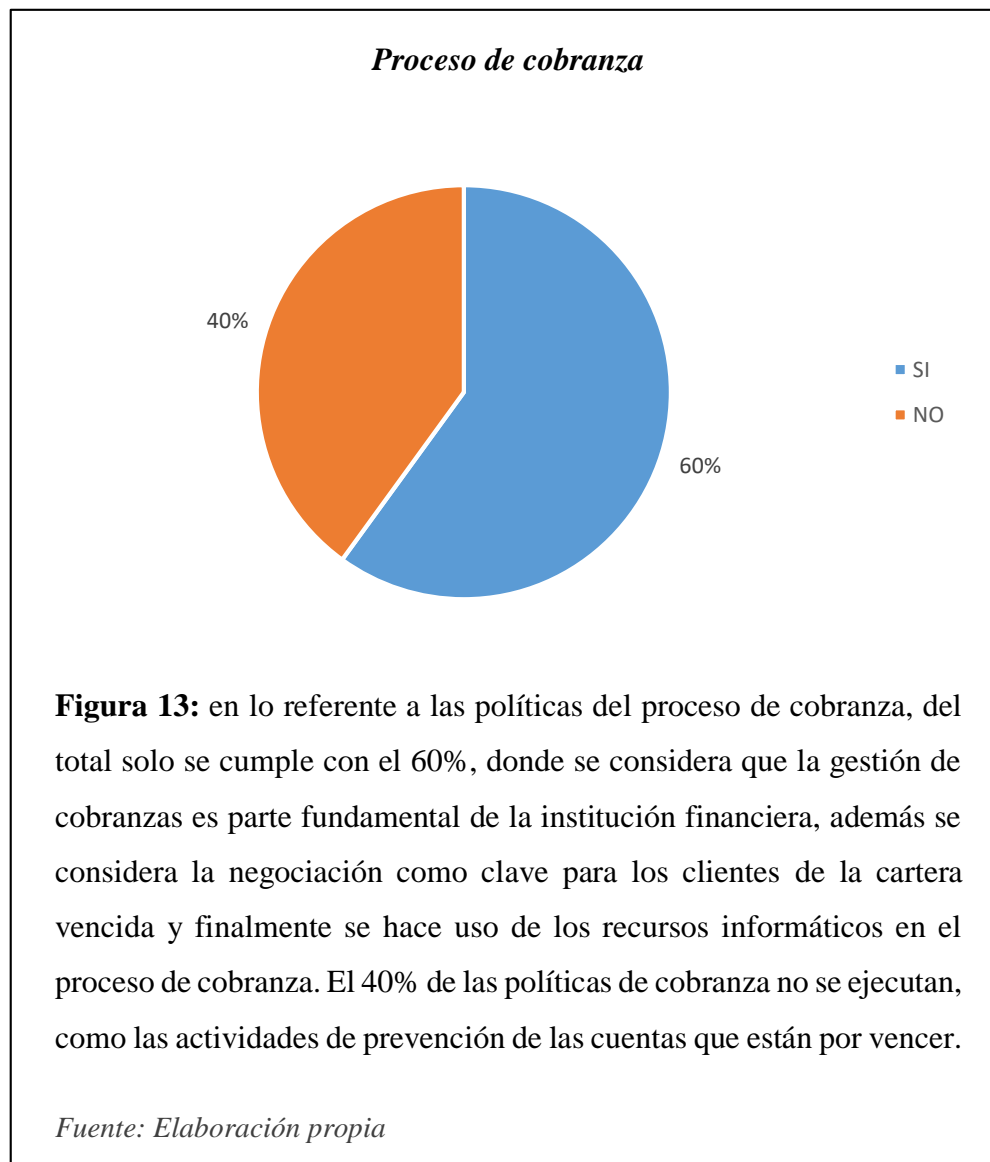


Tabla 20**Deficiencias en el proceso de cobranza**

Dimensión	Deficiencia	Causas
proceso de cobranza	No se informa anticipadamente sobre el vencimiento de sus deudas a los clientes	Desinterés por parte del personal al momento de recuperar los créditos. Ausencia de liderazgo
	No se manejan informes diarios de las cuentas por vencer	Desinterés por parte del personal para recuperar los créditos otorgados. Ausencia de liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21**Relación entre variables**

VARIABLES	Deficiencias en	Efectos	Relación entre variables
Gestión de cobranza Evaluación de la gestión de cobranza SI = 42%. NO = 58%.	Evaluación de riesgos No se cumple con las normas, políticas y estándares al momento de otorgar créditos a los clientes.	se otorga créditos a clientes que no tienen capacidad de pago y genera una cartera morosa de 819 mil soles	Existe una relación directa, pues mientras más deficiencias tenga el modelo de gestión de cobranzas, el tamaño de la cartera vencida crecerá
Cartera vencida La cartera morosa (1-30 días) equivale a 819 mil soles (3.05%), la cartera dudosa subjetiva es 758 mil soles (2.83%) y la cartera fallida representa 19 mil soles (0.07%), en total 1 millón 597 mil representa la cartera vencida (5.95%).	Actividades de control no se delega funciones ni actividades de control al personal, por lo tanto el personal no se siente comprometido con la recuperación de la cartera vencida	Se genera una cartera dudosa (de 30 a las días) de 758 mil soles	
	Sistema de información y comunicación Los clientes no son clasificados en niveles de riesgo según la información obtenida de ellos	Se origina una cartera fallida de 19 mil soles	
	Proceso de cobranzas El proceso de cobranzas es defectuoso	por las deficiencias en total se tiene una cartera vencida de 1 millón 597 mil soles	

Fuente: Elaboración propia

3.2. Discusión de resultados

Las instituciones financieras planifican sus actividades, lo cual es importante para el logro de objetivos fijados por la misma institución financiera, debe quedar claro que una buena planificación y control de las actividades permite tomar decisiones más acertadas, que se traduce en una gestión más eficiente y por ende mayores ingresos para la institución financiera. Los resultados obtenidos refuerzan lo dicho por Manchay (2015), que una entidad financiera, si establece una buena política de créditos y cobranza, podrá identificar clientes pagadores, posibles clientes riesgosos y clientes con un nivel de riesgo elevado al cual no se debería otorgar crédito, de haber fallos en el diseño de las políticas de créditos y cobranza, las decisiones que se tomen conducirán a otorgar créditos a clientes morosos o fraudulentos generando pérdida de liquidez y consecuentemente pérdidas económicas para la institución financiera.

En cuanto al primer objetivo específico se debe considerar que para una institución financiera es importante que los clientes cumplan con sus obligaciones en las fechas que se han fijado desde el inicio, pero esto no siempre sucede así, la agencia Mibanco de Celendín al 31 de diciembre del 2017 tiene una cartera morosa de 819 mil soles, una cartera dudosa subjetiva de 758 mil soles y una cartera fallida de 19 mil soles, estos datos coinciden con resultados obtenidos por Manchay (2015), donde la cartera morosa es más grande que la cartera dudosa subjetiva y esta al mismo tiempo es mayor que la cartera fallida. Además, la cartera morosa representa el 3.05%, la cartera dudosa subjetiva representa el 2.83% y la cartera fallida representa el 0.07% del total de la cartera de créditos de la agencia Mibanco de Celendín, estos resultados tienen relación con los resultados de la investigación realizada por Estrada (2017), quien identificó que la cartera morosa era del 2.8%, la cartera dudosa en 2.1% y la cartera subjetiva en 0.04%, son duda el orden de las carteras es la misma pues van de mayor a menor. Sin embargo, esto trae consecuencias negativas para las instituciones financieras, como la pérdida de liquidez y menores ingresos económicos.

En la agencia Mibanco de Celendín se encontró que se desarrollan una serie de actividades de gestión de crédito, pero dichas actividades se desarrollan de manera incompleta, generando ineficiencias. En cuanto a la evaluación del riesgo solo se cumple con el 38% de las políticas para este campo por lo tanto no se cumplen con los estándares de cobranzas, no se aplican evaluaciones continuas para detectar los riesgos que impiden el

cumplimiento de los objetivos propuestos, además no se presentan informes que ayuden a la detección de fraudes, entre otras políticas que ayudarían a reducir los riesgos en la toma de decisiones, lo dicho anteriormente coincide con lo dicho por Caiza (2015) quien menciona que la evaluación de riesgos es un proceso continuo, que parte desde la evaluación del otorgamiento del crédito hasta la culminación de la deuda, por lo tanto si se falla en la evaluación del riesgo, la cartera vencida crecerá. Por otro lado, se tiene que las actividades de control solo se cumplen al 25%, es decir que dentro del 75% está que no existen supervisiones diarias, el personal no está verdaderamente comprometido, no se delegan funciones de acuerdo al organigrama entre otras actividades, esto según Sagner (2018) ocasiona que el registro de las actividades de control falle, los datos no se actualizan constantemente y lo que se debería utilizar como una de las herramientas preventivas, ya no sirve para la toma de decisiones. En esta investigación también se analizó el sistema de información y comunicación, donde los resultados obtenidos arrojan que solo se cumple con el 50% de las políticas en esta área, dentro de las deficiencias esta que los documentos no llegan a tiempo para la ejecución de actividades, además no se realizan reuniones para que los objetivos fijados se compartan por todos los integrantes de la agencia Mibanco, al respecto Morales (2014) considera que compartir los objetivos con los empleados que laboran en la institución financiera, mantendrán alineados todos los intereses y todos trabajarían armoniosamente en busca de los mismos objetivos, he ahí la importancia de la comunicación en una organización. Además, Koontz y Weihrich (2001) sustentan que la comunicación de la información fundamental en las organizaciones, es parte de la institucionalidad y que, si el sistema de comunicaciones falla, la organización, cualquiera que fuese empezara a tener dificultades en el cumplimiento de sus objetivos y puede entrar en crisis. Finalmente se analizó el proceso de cobranza de la agencia Mibanco de Celendín, donde se cumple con el 60% de las normas de cobranza estandarizadas, lo que llama la atención es que no se informa al cliente días antes de que venza su deuda y no se manejan informes diarios de las cuentas que están a punto de vencer, esto según Castañeda y Tamayo (2017) son deficiencias de los bancos que usualmente son resueltas cuando tercerizan el departamento de cobranzas, esto quiere decir que algunas entidades financieras contratan a una agencia especializada en cobrar deudas, este modelo ha traído buenos resultados para el autor, la ventaja competitiva es que estas agencias se dedican a tiempo completo en la gestión de cobranzas, por lo tanto manejan herramientas, técnicas y metodologías para cobrar que han ido perfeccionando con el tiempo.

Con mención a lo antes escrito, en esta investigación se realizó un análisis de las variables: modelo de gestión de cobranza y recuperación de la cartera vencida, y para dicho análisis se consideró la teoría expuesta por Leiva (2015) quien sustenta que el modelo de gestión de cobranza está diseñado para establecer una relación continua con el cliente para la recuperación de los créditos otorgados. En la agencia Mibanco se detectó que del total de las políticas de cobranzas solo se cumple con el 58% de ellas lo cual ha ocasionado una cartera vencida total de 1 millón 597 mil soles que representa el 5.95% de la cartera de créditos de la agencia, por lo tanto se puede deducir que existe una relación directa, pues mientras más deficiencias tenga el modelo de gestión de cobranzas, el tamaño de la cartera vencida crecerá, misma deducción encontrada por Manchay (2015), con relación a estos resultados, Hidalgo (2017) menciona que las políticas de créditos y cobranzas son una guía de como se espera que la institución responda y se comporte, por ello es importante que toda institución financiera diseñe bien sus políticas de créditos, con la finalidad de evitar pérdidas.

3.3. Aporte científico

Modelo De Gestión De Cobranzas

Introducción

La gestión del crédito y la gestión de cobranzas son parte del ciclo de las operaciones de las instituciones financieras, donde la gestión de cobranzas es una de las más difícil y complejas de realizar.

Se considera que la prestación de créditos es de gran importancia para la agencia Mibanco de Celendín, pues de ello dependen los ingresos futuros de la institución financiera, pero lo más relevante de otorgar créditos consiste en gestionar eficientemente los cobros de dichos créditos para evitar quedarse sin efectivo disponible, en otras palabras, para que la institución financiera no pierda liquidez.

La agencia Mibanco de Celendín nació por la necesidad de financiamiento de los pequeños y micro empresarios, pues este segmento tiene limitaciones de capital que les impide desarrollarse, por lo tanto, la gestión Mibanco considera que es una estrategia importante otorgar créditos a este segmento, con facilidades de pago para sus clientes.

Sin embargo, el riesgo está presente en cada una de las decisiones de la institución financiera, por lo tanto, es necesario diseñar un mejor modelo de gestión de cobranzas para disminuir el riesgo.

Objetivo

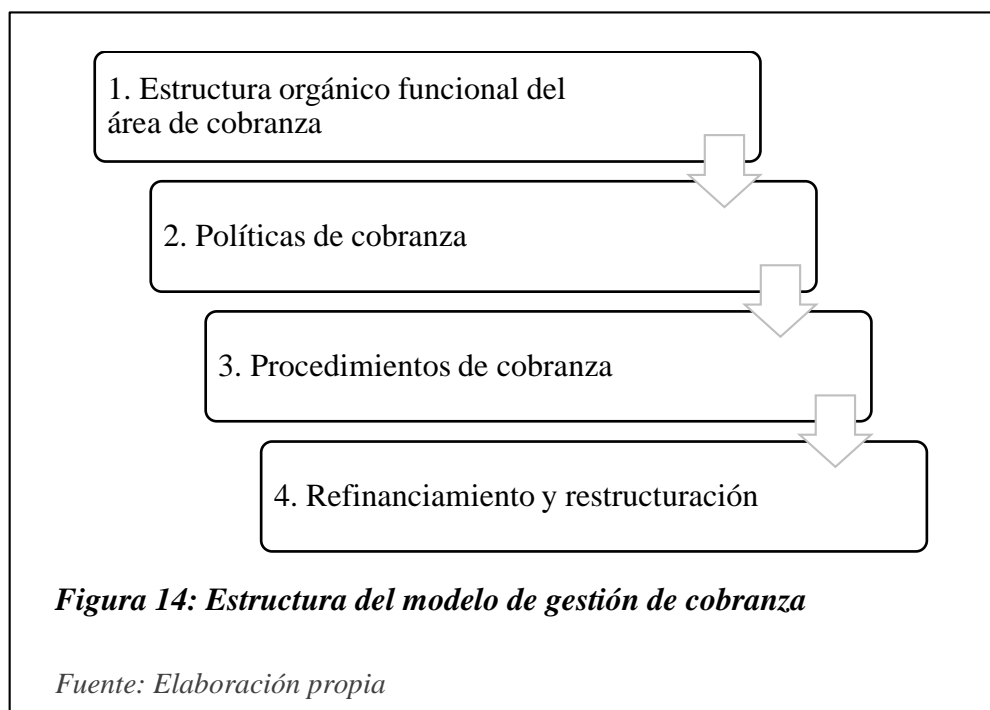
Elaborar un modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida en la agencia Mibanco de Celendín – Cajamarca.

Desarrollo de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS

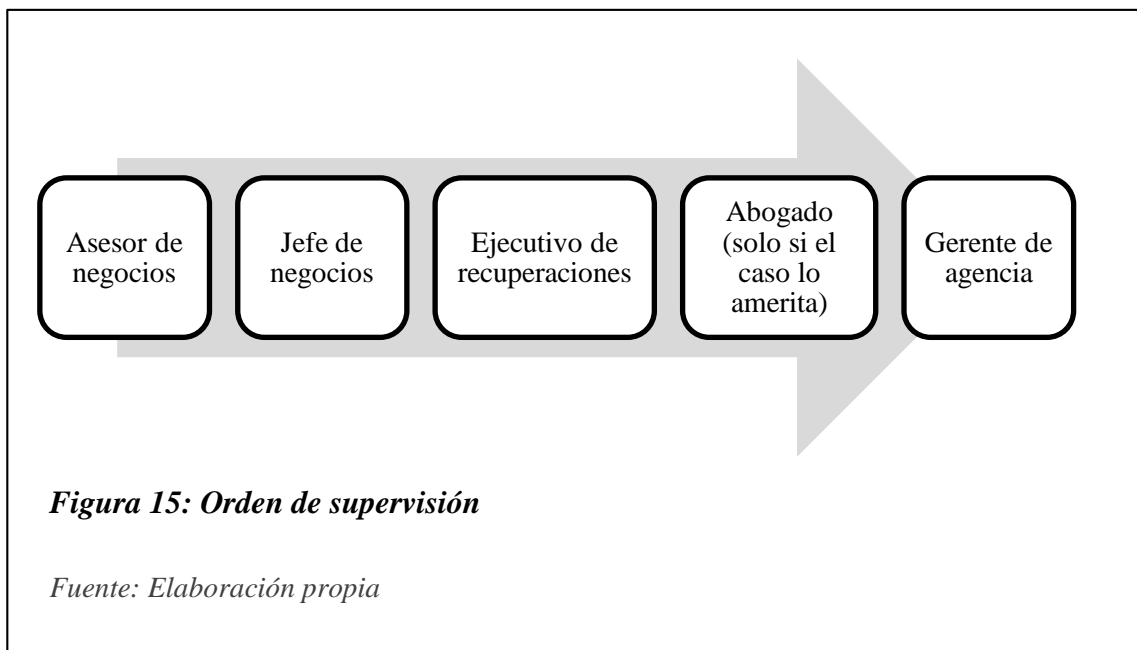
Componentes de la propuesta

El modelo de gestión de cobranza tiene los siguientes componentes:



Estructura orgánico funcional del área de cobranza

Basados en la estructura orgánica de la Agencia Mibanco en Celendín (ver anexo 03 y 04), se considera que el proceso de cobranzas para la recuperación y seguimiento de los créditos otorgados debe ser:



Si bien la recuperación y el seguimiento de la cartera de créditos está a cargo del asesor de negocios, este proceso debe estar supervisado estrictamente por los jefes superiores

a. Asesor de negocios

el asesor de negocios debe planificar y priorizar sus actividades, deberá visitar a los clientes que han presentado atrasos en la fecha de pago de sus cuotas anteriores y tener en cuenta visitar a los nuevos clientes desde el vencimiento de la primera cuota.

La función del asesor de negocios debe ejecutar con respecto a la gestión de cartera vencida son:

- el asesor de negocios organiza y efectúa visitas a los clientes, para tal acción debe comunicarse con su jefe inmediato para coordinar el apoyo logístico necesario
- El asesor de negocios revisa periódicamente las garantías de los contratos de créditos, con el fin de supervisar que estas mantengan su vigencia como tal.
- El asesor de negocios tiene a su disposición la cartera de créditos la cual deberá clasificar en base a su antigüedad, tipos de clientes y otras clasificaciones para diseñar un proceso de cobranza.
- El asesor de negocios genera todos los días por la mañana un reporte un informe de cartera con la siguiente información:
 - Nombre del deudor
 - Código del cliente
 - Cuotas (pagadas, a pagar y vencidas)
 - La deuda total
 - Días de mora
 - Datos personales del garante
 - Un casillero donde se anota todas las observaciones del proceso de cobranza de cada cliente.

Este reporte se elaborará todos los días y lo tendrá bajo custodia el asesor de crédito.

- si el asesor de negocios realiza un compromiso de pago con el cliente, este compromiso deberá constar por escrito y deberá ser notificado a su jefe inmediato con la siguiente información:
 - Lugar y fecha
 - Nombre y código del cliente
 - Valor de la deuda del cliente
 - Fecha en la que se compromete a pagar
 - Comentario del asesor de negocios
 - Documento legalizado por el cliente y el asesor

El documento original de compromiso de pago será archivado con el expediente del cliente con la función de que facilite el control y se entregará una copia al cliente.

- El asesor de negocios debe cumplir con el siguiente cronograma de cobranzas

Tabla 22

Cronograma de Cobranzas

Nivel	Días de mora	Actividad	Responsable
1	2-30	Llamar al cliente deudor	Asesor de negocios
2	31-40	Notificación al deudor	Asesor de negocios
3	41-50	Notificación al garante	Asesor de negocios
4	51-65	Visita de cobranza al cliente deudor y al garante	Asesor de negocios
5	66-76	Notificación al abogado	Asesor de negocios
6	77-90	Visita de cobranza con el jefe de negocios	Asesor de negocios y jefe de negocios
7	91-100	Trámite judicial	Jefe de negocios

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las notificaciones, lo ideal es que las notificaciones se entreguen al deudor o al garante, en caso de no ser posible el documento debe entregarse a un vecino o familiar, sin embargo, el asesor de negocios deberá insistir los días consecutivos hasta encontrar al cliente deudor.

Las llamadas telefónicas deberán realizarse todos los días hasta contactarse con el cliente deudor, estas deberán ser con todo respeto y cordialidad.

- El asesor de negocios debe implementar un monitoreo por medio de llamadas:

Tabla 23

Propuesta de monitoreo de llamadas

Contactos telefónicos	1° semana	2° semana	3° semana	4° semana
Llamadas efectivas				
Llamadas realizadas				
Presupuesto de llamadas				
% cumplimiento				
% efectividad				
Contactos personales semanales				
Visitas efectivas				
Visitas realizadas				
Presupuesto de visitas				
% cumplimiento				
% efectividad				
Recaudo semanal				
Recaudo total				
Presupuesto recaudado				
% cumplimiento				
% efectividad				

Fuente: Elaboración propia

b. Jefe de negocios

Es responsabilidad del jefe de negocios brindar apoyo al asesor de negocios para la recuperación de la cartera vencida, cuando se han cumplido los 71 días de mora por parte del cliente. A partir de los 71 días es conveniente hacer visitar todos los días para ejercer una presión psicológica sobre el cliente deudor, por lo que es recomendado que el jefe de negocios acompañe al asesor de negocios en las visitas a los clientes morosos para ejercer presión conjunta.

c. Ejecutivo de recuperaciones

El ejecutivo de recuperaciones debe acompañar todo el proceso de cobranza, su función debe ser de inspección y supervisión al asesor de negocios y al jefe de negocios, con el fin de mantener una cartera sana y de alta calidad, minimizando en todo momento el riesgo. Mensualmente deberá elaborar un informe donde se resuma los saldos de la cartera de la agencia que detallará la morosidad a cargo de cada asesor, por rangos de atraso y eficiencia al momento de recuperar la deuda.; esta información será presentada ante el gerente de la agencia para la toma de decisiones.

Políticas de cobranza

Políticas generales

Las políticas generales del modelo de gestión de cobranzas, de esta investigación, se centra en la cartera morosa y la cobranza de los valores vencidos, que contribuirán en cumplir con las metas establecidas. La Agencia Mibanco por medio de sus colaboradores, efectuaran la cobranza al cliente deudor y a su garante.

- **Acción preventiva.**

Consiste en realizar acciones como recordatorios de fechas próximas al vencimiento de la deuda, puede realizarse telefónicamente, por correo electrónico, mensajes de texto, visitas del asesor de negocios.

- **Cobranza extrajudicial.**

Las cobranzas que se ejecutan en colaboración con el abogado y el jefe de recuperaciones, esta acción a partir de los 61 días de morosidad de la deuda.

- **Cobranza judicial**

Una vez iniciada las acciones judiciales, la Agencia Mibanco buscará la recuperación de la deuda por medio de un proceso judicial, donde la Agencia está en su derecho de realizar medidas cautelares como el embargo de bienes de los clientes deudores.

El costo total de la cobranza judicial será asumido por el cliente deudor. Los créditos que estén clasificados como morosos, están sujetos a una tasa de mora adicional

El ejecutivo de recuperaciones analizará la cartera vencida y por medio de un escrito informara al gerente de la agencia, cuales son los mecanismos recomendados para la recuperación de la cartera vencida.

Los clientes deudores, así como los garantes, serán reportados a la central de riesgos, para llevar un control y disminuir el riesgo en futuras transacciones.

Políticas específicas

- **Cobranza preventiva**

En este caso el objetivo es recuperar la cartera por vencer (desde 15 días antes de que venza la cartera). El asesor de negocios debe informar al cliente de los beneficios de pagar puntualmente su deuda, como el de tener un historial crediticio limpio, esta debe ser la primera actividad de seguimiento y recuperación para prevenir créditos impagos.

A partir de la fecha de vencimiento en adelante, se tiene que llamar al cliente por medio de llamadas telefónicas, mensajes de texto, correo electrónico, y visitas para ejercer presión psicológica sobre el cliente deudor.

- **Cobranza extrajudicial**

Los trabajadores del área de cobranzas realizarán la gestión de cobranza extrajudicial de acuerdo a los protocolos establecidos, bajo la responsabilidad del jefe de negocios de la agencia Mibanco de Celendín.

Los avisos de morosidad serán permanentes, bajo el criterio de agotar todos los recursos al momento de recuperar la cartera vencida.

La cobranza extrajudicial empleará todas las herramientas a su alcance como: llamadas telefónicas, visitas de campo, mensajes de texto, entrevistas personales, correos electrónicos, documentos dejados bajo la puerta.

Si el deudor principal no es localizado, se optará por recurrir a notificar y aplicar los mismos métodos a la pareja o conyugue, al garante y a los vecinos.

- **Cobranza judicial**

Si el proceso prejudicial resulta fallido se optará por iniciar un proceso judicial. Se demandará al deudor, codeudor y garante por todas las operaciones vencidas correspondientes al deudor principal, además se puede considerar declarar vencidos los pagos futuros.

Pasado los 91 días de mora de la cartera vencida será transferido al ejecutivo de recuperaciones y al abogado para empezar el trámite judicial respectivo.

Antes de empezar el trámite judicial, se deberá de analizar el costo de oportunidad, que implica analizar si el trámite judicial es menos costoso que la deuda, si el resultado es positivo se comenzará con el trámite judicial.

Una vez iniciada la acción legal o demanda contra el cliente, el proceso legal no terminara hasta la cancelación tal, por algún medio, de la operación.

Todos los gastos del proceso judicial se integrarán como parte de la liquidación del crédito que se solicitará en la demanda al cliente, los gastos deben ser justificados con facturas.

Acciones de recuperación judicial.

Se cita al deudor y al garante, se presentan los documentos de la demanda, mediante el cual se hacen conocer los cargos en contra del deudor y se le concede tres días hábiles para que el deudor pague toda la deuda por medio de bienes de igual valor o en efectivo.

Si el cliente deudor no cancela el pago en el plazo establecido se procederá a embargar los bienes muebles e inmuebles, además se puede prohibir la enajenación de bienes inmuebles.

Para la realización del embargo es necesario tener presente un notario y un representante de la agencia Mibanco.

El cliente tiene la opción de cancelar su deuda después del embargo, caso contrario se ordena el autoevaluó de los bienes embargados para luego publicarse en la prensa local con fecha, hora, lugar, características de los bienes para el remate de estos.

Castigo de créditos

Esta operación contable se realizará cuando todos los recursos de recuperación de cartera vencida hayan fracasado, incluyendo los procesos extrajudiciales y judiciales. El objetivo de los castigos de créditos es sanear la situación de cartera reflejada en los estados financieros, esta operación se realizará pasado los 18 meses del vencimiento. Esta operación contable se realizará previo análisis del gerente de la agencia Mibanco con el asesoramiento del abogado litigante.

Comisiones

El gerente de la agencia analiza y aprueba las comisiones de paga para el área de cobranzas. Las comisiones serán en función a la consecución de objetivos por parte de los trabajadores. El jefe de negocios propondrá una serie de comisiones según el tipo de cartera, tipo de clientes y tamaño del monto a recuperar. El pago de comisiones se lo realizará sobre los valores de cobro efectivo del capital de cartera vencida.

En la figura 16 se va a mostrar de manera gráfica y sistemática el modelo de gestión de cobranza que se compone y resume en cuatro etapas, las cuales ya se han mencionado con anterioridad.

En la etapa I llamada preventiva, el asesor de negocios obtiene del sistema la lista de créditos que están cercanos a su fecha de pago, para después comunicarse con los clientes y hacerles recordar que la fecha del pago de su crédito está cerca, de no lograr comunicación vía llamada telefónica se optará por dejar mensajes de texto en el celular de los clientes o vía correo electrónico. Después de cada notificación por llamada telefónica o escrita el asesor de negocios registra en el sistema, para un posterior informe al fin de mes hacia el jefe de negocios. La misma estrategia se debe aplicar en los días que son los elegidos para realizar la transacción.

En la etapa II se describe el procedimiento general de cobranzas, el asesor de negocios está al tanto de los créditos que entran en la condición de vencidos desde el primer día. En un primer momento se pone en contacto con los clientes para recordarles que tienen una deuda pendiente, en este punto es importante aplicar estrategias de presión psicológica hacia el cliente. Si el cliente confirma el pago del crédito, y se realiza, el proceso de cobranzas habrá acabado. Pero de lo contrario, si no se efectúa el pago, se realizan visitas personales hacia el cliente para presionarlo psicológicamente, si después de esto el cliente sigue sin pagar su deuda, el asesor de negocios empieza a negociar la deuda, proponiendo alguna de las alternativas que se mencionaron más adelante, como la refinanciación; de acuerdo a las características del

cliente. Si después de todo, aun no se logra recuperar el pago, se realiza un informe y se comunica al jefe de negocios. El jefe de negocios prioriza la cartera de créditos vencidos con mayor antigüedad, y destina los casos hacia el abogado.

Como el crédito continúa sin recuperarse, al abogado inicia la etapa III de cobranza extrajudicial, donde con apoyo del ejecutivo de recuperaciones, analizan al cliente y proponen alternativas de solución para evitar un futuro proceso judicial, se reúnen con el cliente para una conciliación bilateral y lograr la recuperación del crédito. Si esto no funciona y se han agotado todos los recursos y estrategias para la recuperación del crédito, se opta por informar al jefe de negocios de que se empezará la etapa IV, donde se tratará de cobrar la deuda vencida por el medio judicial.

En la etapa IV el abogado junto con el ejecutivo de cobranzas, estructuran la demanda para iniciar un proceso legal, mientras el abogado realiza el seguimiento al caso judicial, el ejecutivo de cobranzas realiza visitas e intenta renegciar y conciliar con el cliente, de lograr recuperar el crédito, se cancela la demanda y se recuperar el crédito, de lo contrario se espera la sentencia judicial.

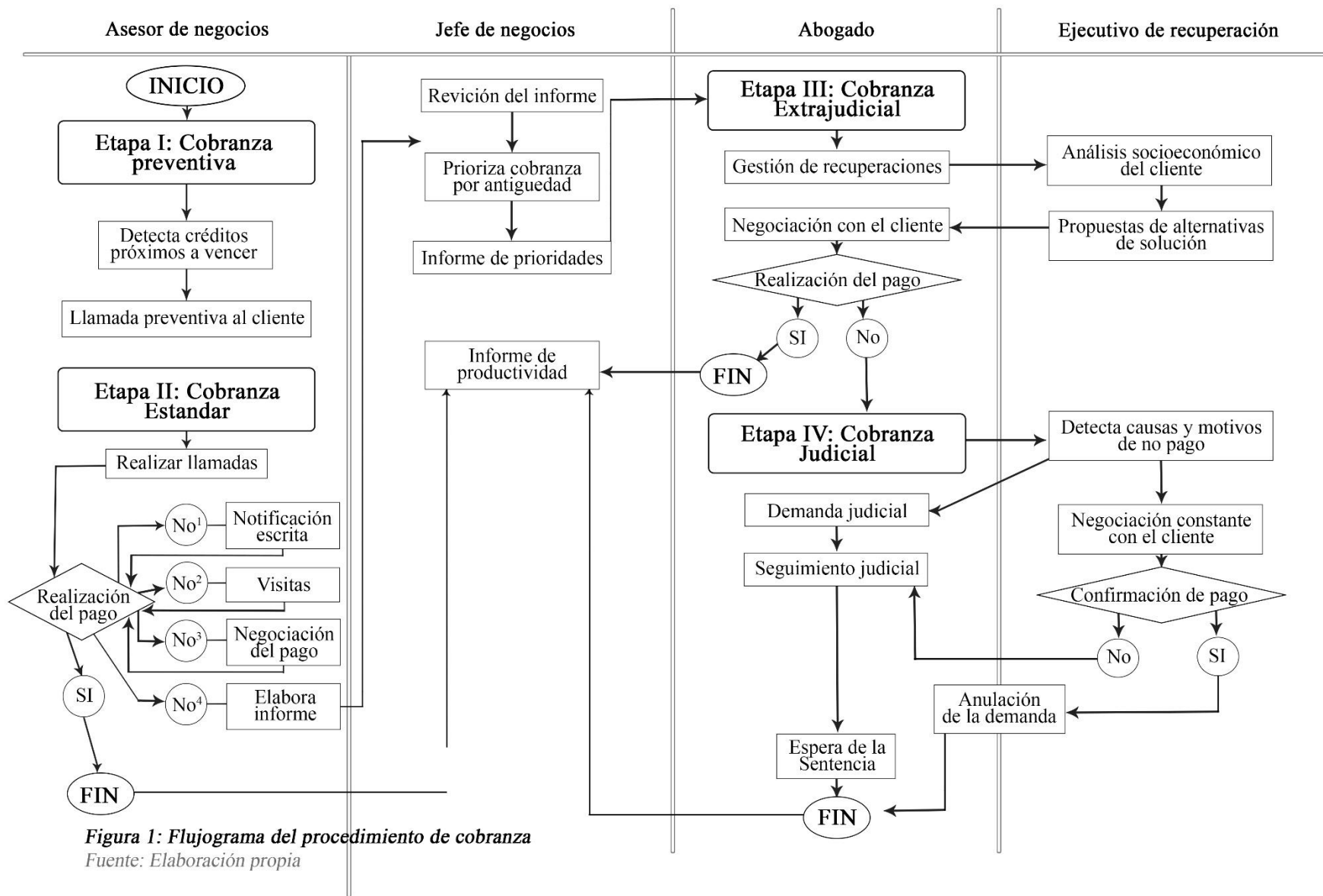


Figura 1: Flujograma del procedimiento de cobranza
Fuente: Elaboración propia

Refinanciamiento y reestructuración

La agencia dentro de las formas de negociación debe tener en cuenta que siempre se utilizaran todos los recursos antes de la recuperación de la cartera vencida por la vía judicial, por lo tanto, algunas formas de negociación pueden ser:

- **Abonos por partes:**

Se autoriza al ejecutivo de recuperaciones recibir cuotas parciales, se ignorará las cuentas de los deudores que han suscrito un convenio de pago, de tal forma que los fondos que ya han sido depositados no sean retirados. El ejecutivo de recuperaciones tiene la facultad de cobrar la deuda respectiva a través de una nota de débito de los fondos que dispongan en la cuenta del deudor y garantes.

- **Reestructuraciones:**

Las reestructuraciones pueden concederse solo cuando el cliente lo solicita, la reestructuración debe ser aprobada por la gerencia de la agencia siempre y cuando se justifiquen las causas y no queden otras alternativas para recuperar la deuda.

Una reestructuración puede ser la reprogramación del plan de pagos original y se debe considerar a detalle el saldo capital, los intereses y la tasa de interés. Las reestructuraciones nuevas tienen la opción de realizarse a plazos mayores que los establecidos en el primer plan de pagos. Las alternativas de una reestructuración pueden ser:

- Ampliación del plazo
- Sustitución de obligaciones
- Sustitución de deudor

El asesor de negocios para declarar viable una reestructuración, debe demostrar y justificar que este medio mejorará significativamente la calidad

de la recuperación de la deuda. Este método de recuperación de la deuda, nunca debe violentar las políticas de crédito y cobranzas de la agencia, de la misma forma tampoco cambiará la calificación del deudor, los requisitos para solicitar una reestructuración de la deuda son:

- Solicitud dirigida a la gerencia de la agencia
- Copia del DNI
- Recibo de luz o agua
- Suscripción de un pagaré
- Presencia de los garantes, nuevos garantes o mejora de garantías
- DNI de los garantes
- Datos personales completos tanto del cliente como de los garantes

Presupuesto

Debido a que la propuesta pretende cambiar y definir algunas funciones de los trabajadores que ya vienen laborando en la Agencia Mibanco de Celendín. El modelo de gestión busca que con los recursos ya existentes se pueda lograr mejores resultados, solo con cambios esquemáticos de comunicación entre los involucrados. Por lo tanto, la inversión que se va a realizar es mas en fortalecimiento del talento humano de los trabajadores de la agencia, para volverlos más productivos y eficientes, ya que es una de las debilidades de la agencia Mibanco Celendín, por lo cual el presupuesto adicional no es muy elevado.

Tabla 24: Presupuesto adicional que necesita el modelo de gestión.

Actividad	Costo unitario	Total por año
Capacitación para el feje de negocios	S/1000.00	S/12000.00
Capacitación para los asesores de negocios	S/1000.00	S/12000.00
Capacitación para el abogado	S/1000.00	S/12000.00
Capacitación para el ejecutivo de recuperación	S/1000.00	S/12000.00
Viáticos	S/50.00	S/2400.00
Material de capacitación	S/100.00	S/4800.00
Total		S/52200,00

Fuente: Elaboración propia

El gasto adicional por año que necesitará este modelo de gestión será de S/ 52200.00 soles, los gastos serán asumidos por la misma empresa financiera.

Análisis costo beneficio

Como se mencionó en la tabla 16 al cierre del año 2017 se ha tenido una cartera de mora de 819 mil soles, una cartera subjetivo de 758 mil soles y una cartera fallida de 19 mil soles, con este modelo de gestión se estima disminuir la cartera vencida en un 30% para el primer año, lo cual significa que sin contar la cartera en mora, se va a recuperar aproximadamente 245 mil soles, lo cual nos da un ratio de 0.21, este ratio de costo beneficio implica que por cada 0.21 céntimos invertidos en capacitar al personal en gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida se recupera un sol en términos de créditos vencidos que han sido recuperado. Lo mínimo que se espera recuperar con este modelo es el 12% de la cartera vencida, este porcentaje permitirá recuperar el capital que se otorgó al cliente y el monto invertido para la capacitación del personal.

Otros beneficios de la propuesta son que la propuesta garantizara una recuperación rápida y eficiente de la cartera vencida, a través de la presión continua hacia el cliente, además la gestión preventiva evitara problemas de cobranza y agilizara las operaciones de cobro y recupero.

La propuesta garantiza tener controles adecuados que garantiza detectar a tiempo los clientes con alto riesgo de morosidad, detectar situaciones atípicas como cambios de domicilio, información falsa, etc.

Responsable de la propuesta

El responsable de la propuesta es el gerente general, quien delegara funciones al asesor de negocios, al jefe de negocios, al ejecutivo de recuperaciones y al abogado.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Esta investigación evidencia que el tamaño de la cartera vencida de la Agencia Mibanco de Celendín ha ido creciendo en los últimos años, en el 2017 la cartera en mora (1-30) representa un total de 819 mil soles, la cartera subjetiva representa 759 mil soles, que son los créditos vencidos a más de 30 días, además la agencia tuvo una cartera fallida de 19 mil soles, que en conjunto representan una pérdida de 1 millón 596 mil soles.

Se identificó que para tener una buena gestión de cobranzas se debe tener en cuenta la evaluación de riesgos, realizar actividades de control, tener un buen sistema de información y comunicación y realizar un minucioso proceso de cobranzas, en el caso de la agencia Mibanco de Celendín solo se cumple con el 42% de los estándares en los temas antes mencionados, y cuyos resultados de las deficiencias del modelo de gestión actual es que se generan pérdidas económicas.

Finalmente se evidencio que existe una relación entre la recuperación de créditos vencidos y el modelo de gestión de cobranzas de la agencia Mibanco de Celendín, pues, las deficiencias del modelo de cobranzas actual han logrado que la dimensión de la cartera vencida crezca en los últimos años, los datos nos dicen que el incumplimiento del 58% de las políticas de gestión de cobranzas han generado al cierre del 2017, perdidas económicas de 1 millón 596 mil soles. Se espera que la propuesta de un modelo de gestión de cobranzas cubra algunos puntos deficientes y contribuya a la recuperación rápida y eficiente de la cartera vencida.

Recomendaciones

Para la disminución de la cartera vencida es necesario poner en operación estrategias de cobranzas más agresivas y consecutivas a los clientes, sin llegar al extremo de crear conflictos, estas estrategias deben ser amigables y asegurar la buena relación entre los clientes con la institución financiera; con el objetivo de lograr esa buena comunicación con los clientes, todos los encargados del proceso de cobranzas deben están bien capacitados para ser más eficientes, además, la agencia Mibanco debería otorgar autonomía a todos sus

colaboradores del área de negocios, para poder lograr una negociación más rápida entre el cliente y el banco, en donde se busque la mejor solución para recuperar la cartera morosa: refinanciamientos, reprogramación, transacciones extrajudiciales, reducción de interés, pago de capital.

El modelo de gestión debe aplicar políticas, estrategias y actividades más modernas, utilizar toda la tecnología de la que se dispone, además se debe empoderar a los colaboradores de la institución financiera, para que ellos estén motivados y comprometidos al momento de la recuperación de la cartera vencida y para ello se puede aplicar una gestión empowerment junto con talleres y capacitaciones continuas hacia los trabajadores, acompañados con buenos incentivos económicos, producto de su trabajo.

La gerencia de la agencia Mibanco de Celendín debe llevar un control adecuado sobre las políticas de su modelo de gestión, verificar que se cumplan todas las políticas, procedimientos y garantías al momento de otorgar créditos, así como también al momento de cobrar los créditos. La gerencia debe asegurarse que los sistemas de comunicación entre las áreas tienen un buen funcionamiento, para de esta forma asegurar la reducción de las carteras vencidas. La actualización contante de los modelos de gestión de cobranzas, y otros, empleados en la agencia Mibanco de Celendín deben ser cumplidos en su totalidad y estar sujetos a mejoras.

REFERENCIAS

- Aguilar G., Camargo G. y Morales R.(2016). *Análisis de la morosidad en el sistema bancario peruano realizado*. Lima, Perú: Consorcio de investigación económica y social.
- Aguilar y Camargo (2014). *Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano. Informe final de investigación*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Asociación de Bancos del Perú (2017). *Análisis de la cartera vencida en los bancos del Perú*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Banco Central de Reserva del Perú (2015). *Morosidad crediticia y tamaño: Un análisis de la crisis bancaria peruana. Concurso de investigación para jóvenes economistas*. Lima, Perú: BCRP.
- Becerra Ch., Biamonte N. y Palacios N. (2017). *Tesis de titulación Cuentas por Cobrar y Su Incidencia en la Liquidez de la Empresa “Ademinsa S.A.C.”*, Lima, Perú: Universidad Peruana de las Américas.
- Berrazueta S. y Escobar B. (2014). *Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los clientes en la cooperativa de ahorro y crédito “Educadores de COTOPAXI” CACEC de la ciudad de Latacunga durante el periodo 01 de enero al 31 de julio año 2013*. Recuperado de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1140/1/T-UTC-0798.pdf>
- Brachfield, J (2016). *Gestión de Créditos y Cobro*. Barcelona, España: Editorial Profit.
- Bravo R. (2016). *Tesis de titulación Propuesta plan estratégico para recuperación cartera vencida en Imtelsa S.A*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Caiza C. (2015), *Modelo de gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito “PAKARYMUY” LTDA agencia Pelileo (tesis de titulación)*, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

- Carrasco M. y Tabaco I. (2016), *Análisis de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa Puratoxic S.A. (tesis de maestría)*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Castillo M. y Cárdenas G. (2016). *Tesis de maestría Factores determinantes de la morosidad en las cajas municipales de ahorro y crédito en el Perú*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Catañeda, E. y Tamayo, J. (2017). *La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la agencia real plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010-2016*. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/131/1/CASTANEDA_ELVIS_MOROSIDAD_IMPACTO_CUMPLIMIENTO.pdf
- Caycho R. (2017). *Un modelo de Gestión de cobranzas y la recuperación de la deuda en la Caja Piura, Lima, 2017*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Céspedes C. (2018). *Tesis de titulación La cartera crediticia y su influencia en el nivel de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito Norandino LTDA, de la ciudad de Jaén 2016*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- 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*. Cajamarca, Perú: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Chavarín (2015). *Revista Mexicana de Economía y Finanzas, Vol. 10, No. 1: Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- Chirinos M. (2018). *Gestión de Cobranzas*. Santiago de Chile, Chile.
- Class & Asociados S.A. (2017). *Clasificación de Riesgo de Mibanco*, N° 20, 2017
- Coronel L. (2016). *Tesis de titulación denominada Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera Mibanco- Jaén 2015*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán.

- Cueva J. (2015). *Tesis de titulación Uso del control interno para optimizar. La gestión en el proceso de evaluación de créditos en la empresa financiera Edyficar SA*. Cajamarca, Perú: Universidad Nacional de Cajamarca.
- De Los Ángeles, F. (2017). *Análisis econométrico de la morosidad de las instituciones microfinancieras y del sistema bancario peruano*. Recuperado de http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1328/ECO_033.pdf?sequence=1
- Delphin H. (2014), *Definición de Modelos de Gestión*. Project Hunting, México
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2017). *Evolución de las colocaciones en el sector financiero*, Perú: Centro de investigaciones.
- Estrada S. y Gutiérrez A. (2017). *Tesis de titulación Proceso de evaluación de créditos y su influencia en la morosidad de los clientes de la agencia sabogal de la caja municipal de crédito y ahorro Trujillo en la ciudad de Cajamarca en el periodo 2016*. Cajamarca, Perú: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Estrada, M. (2017). *El Análisis se Riesgo en el otorgamiento de Créditos de Consumo y la Cartera Pesada*. Universidad de San Martín de Porres - Perú. Recuperado de: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/349/1/estrada_mv.pdf.
- Ettinger R. y Golieb D. (2014). *Créditos y cobranzas*. Continental, México
- Federación Latinoamericana de Bancos (2017). *Informe Trimestral Económico Bancario Regional No. 7*, Mar del Plata, República Argentina .Recuperado de: fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/.../credito_cobranza.pdf
- Galio G. (2016) *Sistema para gestión y control de cobranzas de dispositivos móviles*. Guayaquil, Ecuador.
- García, J. (2018). *Administración Contemporánea*. Mcgraw Hill, México.

- Godoy J. y Greco M. (2015): *Estrategia Para Otorgar Créditos Sanos*. Ediciones Fiscales (ISEF).
- Gómez LA, Checo H (2016). *Revista Científica de la UCSA, Vol.1 N° 1: La Gestión del Riesgo de Crédito como herramienta para una Administración Financiera eficiente. Un estudio de caso. Universidad del Cono Sur de las Américas (UCSA)*. Asunción, Paraguay.
- Gonzales M. (2016). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Gonzales, J. y García, C. (2018). *La morosidad; un problema colateral de la crisis económica*. Recuperado de <http://congreso.pucp.edu.pe/iberoamericano-contabilidad/pdf/24.pdf>
- González A. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Hernández G. (2016). *Diseñar un método de cobranzas para los clientes corporativos de Lidotel Barquisimeto Municipio Iribarren, Estado Lara, Mérida, Venezuela*. Recuperado de: <http://cuhelav.no-ip.org/anexos/pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri*, 6a. ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera Z. (2014). *Evaluación de la Cartera de créditos y cobranza desde un enfoque de auditoria operacional. (tesis de maestría)*. Barquisimeto, Venezuela. Recuperado de http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/pdf
- Kedrick (2017). *Gestión del índice de morosidad: Un enfoque global*. Cali, Colombia
- Koontz H. (2017). *Administración Moderna*, Caracas, Venezuela: McGraw-Hill
- Koontz, H. Y Wehrich, H. (2001). *Administración; una perspectiva Global*, 11va edición, Mc. Graw Hill. México
- Lara, H. (2017). *Medición y control de riesgos financieros*. México: LIMUSA.

- Leiva D. (2015). *Marco Conceptual del Control Interno. Editorial Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: N° 2015-12679*. Lima. Perú.
- Lerma H. (2016). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. 5a. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- López I. (2015): *Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal*, (Tercera Edición), Editorial Thomson, México.
- Luna, Y. B. (2016). *Auditoría integral normas y procedimientos* (Vol. Segunda Edición). Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Manchay M. (2015). *Control de las políticas de créditos – cobranzas y la recuperación de la cartera pesada de la Caja Paita de la ciudad de rioja, período 2015 (tesis de maestría)*, Lima, Peru: Universidad Cesar Vallejo.
- Marín H., y Martínez F. (2015). *Contabilidad bancaria en México*. En S. Marín Hernández, & F. Martínez García, *Contabilidad Bancaria en México* (págs. 138- 142). México: Instituto mexicano de contadores públicos
- Martínez A. (2015); *Indización y Clasificación en Bibliotecas*, Buenos Aires, Argentina: Alfagrama.
- Martínez H. (2015). *Metodología de la investigación* 1a ed. México D.F., México: Cengage Learning.
- Mendoza C. (2017), *Inducción al pago del impuesto predial a través de esquelas de cobranza y su incidencia en la morosidad de los contribuyentes de la municipalidad provincial de Cajabamba 2016*. Cajamarca, Perú: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Mibanco (2017). *Memoria Anual 2017*, agencia de Celendín. Celendín, Cajamarca.
- Molina A. (2017). *El Gestor De Cobranza. Su perfil, funciones y proceso que debe seguir para cobrar. Ediciones Fiscales (ISEF)*.

- Montes, A. (2017). *Administración del Departamento de Créditos y Cobranzas en Empresas Farmacéuticas*. Cajamarca, Perú. Recuperado de: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014610/014610.pdf>
- Morales, J. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Patria
- Morisaki (2015). *Información financiera de la banca múltiple, empresas financieras y empresas de arrendamiento financiero*. Lima: Superintendencia de Banca y Seguros.
- Noroña A., Alcaraz N., Rojas J. y Rebolledo D. (2014). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*. *Aquichan* .Consultado en: <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/> pd.(p.264-275)
- Pacific Credit Rating (2017). *Análisis del mercado financiero del Perú, Caso Mibanco*. Lima, Peru: PCR
- Padilla, M. C. (2014). *Análisis Financiero (Vol. Primera edición)*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Paredes M. y Ugarte S. (2015). *Tesis de maestría Factores que influyen en el nivel de morosidad de la cartera de créditos en una caja municipal del Perú*. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte en
- Paredes P. y Villafuerte J. (2017), *Tesis de titulación Diseño estratégico para la recuperación de cartera de la compañía "Alzamy"*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Parrales A. (2015). *Tesis de maestría Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos de IECE-Guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Parrales, A. (2017). *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*. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5322/1/UPS-GT000458.pdf>

- Peñaranda C. (2016). *¡Cuidado! Morosidad es baja, pero avanza en Cajamarca*. Revista La Cámara. Cajamarca, Peru: CCL.
- Peraza R. (2017). *Plan estratégico para la optimización del control interno del departamento de créditos y cobranza de la empresa Molino Carabobo S.A. (tesis de pregrado)*. San Diego. Recuperado de: <https://bibliovirtuallujap.files.wordpress.com/pdf>
- Ponjuan, G. (2018). *Gestión de Información en las Organizaciones. Principios, Conceptos y Aplicaciones*. Chile: Ecapi. Universidad de Chile.
- Portocarrero M. y Tarazona S. (2017). *Determinantes de la Rentabilidad en las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito*. Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES)\ Red de Microcrédito, Género y Pobreza. Lima, Peru
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educación.
- Rodas F, (2016), *Diseño de un modelo de gestión crediticia en el Banco ABC*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Rodríguez O. (2015). *El crédito Comercial: Marco conceptual y revisión de la literatura. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf>.
- Rojas J. y Vásquez Y. (2017). *Tesis de titulación gestión de cuentas por cobrar comerciales y su incidencia en la liquidez de la EPS SEDACAJ S.A. en la ciudad de Cajamarca, año 2016*. Cajamarca, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Rusell, R. (2015). *Como Crear Empowerment*. Colombia. Mac Graw Interamericana.
- Sabino, C. (2016). *Técnicas de estudio y de investigación*. Ediciones Mc. GrawHill. Madrid, España.
- Salas O, Pujadas P, y Lloret P. (2014). *Profit Editorial* . Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Co04uR7irXcC&pg=PA350&dq=analisis+de+cartera+de+una+entidad+financiera&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMhYzxrHJ>

AhUCXR4KHUvRAC8Q6AEILjAE#v=onepage&q=analisis%20de%20cartera%20de%20una%20entidad%20financiera&f=false

Sanger, A. (2017). *El índice de cartera vencida como medida de riesgo de crédito*. Chile: Central Bank of Chile.

Saurina, J. (2018). *Determinantes de la Morosidad de las Cajas de Ahorro Españolas*. En *Investigaciones Económicas*. Vol. XXII, No 3. p.393 - 426.

Según Bayona M., Flores H. y Fernández F. (2015). *Análisis de los factores que influyen en la rentabilidad de las cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú (tesis de titulación)*. Piura, Perú: Universidad Nacional de Piura.

Solana García, I., & Sabaté López, J. (2018). *Dirección de cuentas*. En I. Solana García, & J. Sabaté López, *Gestión y planificación de cuentas en publicidad* (págs. 22-25). Barcelona: UOC

Superintendencia de Banca y Seguros (2015). *Análisis de la cartera del sector bancario*. Lima, Perú: SBS

Superintendencia de Banca y Seguros (2015). *La morosidad de la cartera de créditos a la microempresa de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y su relación con la competencia*. Perú: SBS Documentos de Trabajo.

Valle E. (s.f.). *Créditos y cobranza*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes.pdf>

Vilariño A. (2017). *La gestión del riesgo de crédito*. Vilariño consultores. Recuperado de http://www.angelvila.eu/publicaciones_pdf.com

Weston, J.F. y Brigham, E.F. (2014). *Finanzas en Administración*. Séptima Edición. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V

Wittlinger B., Carranza L., y Mori T. (2015). *Mejores prácticas en estrategias de cobranza*. *InSight de acción*. Recuperado de <http://www.accion.org/insight>

ANEXOS

Anexo 01: Detalle de la cartera vencida de Mibanco a dic/2017

Tabla 25: Detalle de la cartera vencida de Mibanco a dic/2017

Días de mora	Cedido de cliente	Monto aprobado	Plazo (meses)	Saldo deudor	Cuota(s) a pagar	Cuotas Pagadas	Cuotas Faltantes
6	1118914	40000	36	32217.14	1619.38	10	26
6	1583868	10000	24	4747.26	622.71	15	9
6	1718568	5000	18	2981.18	405.19	9	9
6	1735040	35000	36	34235.76	1353.97	2	34
6	2269578	60000	36	23256.81	2409.49	25	11
6	2660570	800	10	633.83	115.24	3	7
6	3110897	2990.04	15	2547.38	278.17	3	12
6	3209133	20000	36	8612.15	837.63	24	12
6	3285218	500	6	98.7	111.17	5	1
6	3446916	4000	8	2768.45	102.8	2	6
6	7591605	2000	12	1485.24	231.14	4	8
6	7674059	1000	10	595.78	145.06	5	5
6	7840119	5000.07	15	2691.01	447.07	8	7
6	7926732	3000	12	2445.5	334.99	3	9
6	7952198	2000	12	619.86	99.98	4	8
6	8024053	10000	24	8593.05	597.28	5	19
6	8071838	2000	12	209.53	226.81	11	1
6	8255817	300	3	105.09	117.19	2	1
6	8347461	5000	18	392.19	417.02	17	1
6	8654663	15000	18	10321.59	1148.67	7	11
6	8680670	1000	12	321.7	126.64	9	3
6	8683704	1323	12	1342.07	149.31	0	12
6	8750423	2000	12	1616.29	229.3	3	9
6	8842334	1000	12	685.84	125.14	5	7
6	8845337	5000	19	28.73	36.93	5	14
6	8876419	300	3	212.9	122.12	1	2
6	8892801	500	6	185.46	102.04	4	2
6	8893213	500	6	187.22	108.1	4	2
6	8939049	1000	12	816.03	122.55	3	9
7	1124004	10046.9	12	8703.15	1035.86	2	10
7	1197282	1310.08	12	852.29	149.06	5	7
7	1273564	5000.06	18	1078.96	392.99	15	3
7	1319430	75000	36	67253.96	902.74	5	31
7	1451991	850	7	408.74	158.09	4	3
7	1662739	5000	10	2262.3	632.04	6	4
7	1694433	3500	12	1389.83	393.47	8	4
7	1698229	5000	18	4254.92	403.7	4	14
7	1896834	20000	36	5469.54	480.95	22	14
7	1927956	17000	36	12477.96	826	15	21
7	1930242	1000	12	877.94	115.28	2	10
7	1996099	1000	10	938.66	139.71	1	9
7	2033716	10000	24	10128.29	368.76	0	24
7	2054029	3000	12	1943.05	330.96	5	7
7	2154832	50500	36	35786.2	1823.76	9	27
7	2272843	4500	15	1806.14	414.1	10	5
7	2499050	9378.89	48	8778.53	447.18	10	38
7	2510962	20000	24	8294.8	597.67	5	19

Días de mora	Cedido de cliente	Monto aprobado	Plazo (meses)	Saldo deudor	Cuota(s) a pagar	Cuotas Pagadas	Cuotas Faltantes
7	2598454	1001	6	700.47	200.2	2	4
7	2654618	500	6	96.22	108.8	5	1
7	2784744	43262.96	36	37362.55	1883.72	8	28
7	2801518	10950	18	6858.68	819.72	8	10
7	2803477	5000	18	3243.82	403.93	8	10
7	2848652	800	10	105.78	118.79	9	1
7	2952443	4000	18	3408.98	324.65	4	14
7	3171114	10000	18	8366	751.46	4	14
7	3182822	1000	10	581.77	141.29	5	5
7	3231562	2000	12	207.96	225.17	11	1
7	3259475	300	4	243.49	96.89	1	3
7	3303243	300	6	319.98	70.73	0	6
7	3382140	1000	12	845.38	129.38	3	9
7	7517646	20000	36	14821.36	842.71	13	23
7	7518876	3000	12	615.76	333.99	10	2
7	7938772	5000	10	594.02	628.1	9	1
7	8072897	600	6	53.81	64.25	3	3
7	8196832	2200	12	462.97	256.32	10	2
7	8553689	1200	12	1087.38	142.78	2	10
7	8578754	3000	12	2182.71	331.09	4	8
7	8605757	1000	12	103.14	114.59	11	1
7	8606355	2000	13	402.17	222.4	11	2
7	8715052	1001	12	986.68	123.12	1	11
7	8759147	1000	12	1014.43	124.44	0	12
7	8838504	500	6	95.28	107.8	5	1
7	8840270	1000	12	656.87	113.32	5	7
7	8877182	500	6	192.67	111.18	4	2
7	8983264	2000	12	1804.6	243.62	2	10
7	9008398	300	3	213.23	122.41	1	2
7	9019764	2000	12	1935.73	230.07	1	11
7	9022226	1500	12	1436.73	186.5	1	11
7	9067486	2000	10	2028.86	273.78	0	10
7	9072630	1000	12	1014.43	120.13	0	12
7	9072928	1300	10	1318.74	180.25	0	10
10	1390188	2000	15	2042.53	227.56	1	14
10	1998272	10000	12	8615.47	1027.26	2	10
10	2482214	6000	18	5084.64	488.7	4	14
10	2590302	5000	18	160.02	179.25	5	13
10	2721356	40000	30	31967.03	1828.46	8	22
10	2827467	5150	18	1818.59	414.88	13	5
10	3319149	12000	9	4428.68	1626	6	3
10	3426697	2500	10	1914.08	353.77	3	7
10	8457256	12000	24	6758.76	759.58	13	11
10	8837326	5000	18	4018.22	413.82	5	13
10	8837958	2000	12	1345.14	244.64	5	7
10	8864346	5000	12	3635.16	558.5	4	8
10	8877451	3500	12	2582.27	402.39	4	8
10	9019707	600	6	531.39	134.14	1	5
11	1979087	40000	36	26808.97	1737.83	16	20
11	2278163	21000	48	3186.51	273.32	34	14
11	2597690	3000	12	2435.59	341.72	3	9
11	3231650	1600	12	1407.45	188.5	2	10
11	7873140	5000	24	4662.4	16.12	2	22
11	8381050	536.52	7	89.68	105.11	6	1
11	8600067	1800	12	577.06	228.84	9	3
11	8754377	1000	12	498.7	126.76	7	5
11	8930644	3000	12	2419.44	346	3	9

Días de mora	Cedido de cliente	Monto aprobado	Plazo (meses)	Saldo deudor	Cuota(s) a pagar	Cuotas Pagadas	Cuotas Faltantes
11	8930867	4000	18	3594.74	339.41	3	15
12	1946546	23727.86	48	24334.95	1553.59	0	48
12	2481689	3000	15	1986.92	151.06	6	9
12	2952118	1574.52	16	617.41	149.89	11	5
12	3312905	1001	12	566.97	118.71	6	6
12	3466712	2000	12	410.04	231.86	10	2
12	8379010	1000	8	293.89	172.44	6	2
12	8637894	1000	12	212.54	125.4	10	2
12	8742050	1500	12	1002.62	181.8	5	7
12	8877239	1000	10	689.93	147.84	4	6
12	8882413	1000	12	742.57	119.53	4	8
12	8918976	1000	10	762.5	143.6	3	7
12	8978318	500	6	352.94	107.93	2	4
13	1419670	1500	12	982.66	179.47	5	7
13	1512082	9100	24	6376.76	608.66	10	14
13	1564005	6000	18	444.68	482.28	17	1
13	1586525	2000	15	348.45	192.94	13	2
13	2796402	3443.19	15	1619.64	322.58	9	6
13	2930942	6000	12	3835.89	647.21	5	7
13	3217701	3000	12	2855.32	337.21	1	11
13	7599509	3000	12	2208.93	349.66	4	8
13	8200110	2000	12	1618.62	233.76	3	9
13	8244903	4463.62	30	4346.93	267.4	3	27
13	8580441	1000	12	813.98	124.94	3	9
13	8807723	2500	10	2536.04	331.74	0	10
13	8878456	1300	12	1059.99	152.33	3	9
13	8914589	3500	12	2879.43	409.31	3	9
14	1048501	5999.09	18	4408.73	474.66	6	12
14	1429680	20000	36	1626.97	876.86	34	2
14	1663868	17300	24	7143.53	684.29	16	8
14	1692684	2000	12	985.34	236.29	7	5
14	1857687	6000	24	4876.65	397.23	7	17
14	1882902	13000	24	7822.37	820.11	12	12
14	1908771	10000	18	10150.84	768.75	0	18
14	2062177	2000	12	790.43	232.33	8	4
14	2088205	500	6	365.39	114.86	2	4
14	2193109	2500	12	1629.35	286.09	5	7
14	2196548	2250	15	395.16	219.87	13	2
14	2207970	3000	12	2184.9	339.6	4	8
14	2557470	10926.98	24	7179.22	723.48	11	13
14	2772180	12500	29	7862.16	739.96	15	14
14	2921418	5000	18	1782.04	414.68	13	5
14	2992270	8000	24	4881.41	517.44	12	12
14	3004333	1000	12	106.71	122.96	11	1
14	3059950	8942.15	18	5652.33	688.18	8	10
14	3174078	5000	18	3237.33	408.38	8	10
14	3268971	40000	48	34266.54	1493.21	13	35
14	3479850	1500	12	1320.51	178.69	2	10
14	8014366	3000	12	2885	242.44	1	11
14	8099640	7000	18	2525.28	591.41	13	5
14	8245991	5000	18	1773.58	413.19	13	5
14	8380247	1000	10	463.67	140.52	6	4
14	8620011	1000	12	492.82	123.36	7	5
14	8665124	1000	12	316.59	127.57	9	3
14	8783109	2000	12	1164.67	239.7	6	6
14	8812654	1000	10	765.02	144.12	3	7
14	8821106	1670	18	1630.33	155.15	2	16

Días de mora	Cedido de cliente	Monto aprobado	Plazo (meses)	Saldo deudor	Cuota(s) a pagar	Cuotas Pagadas	Cuotas Faltantes
14	8876769	500	6	192.63	115.17	4	2
14	8967022	300	4	159.28	97.07	2	2
14	8970604	2000	12	1773.6	233.93	2	10
14	8973411	3500	12	3074.16	398.24	2	10
17	2256460	600	6	520.26	137.62	1	5
17	2294737	1001	12	883.54	128.59	2	10
17	8298571	1500	12	1128.51	191.4	4	8
17	9008584	5000	18	4904.71	427.17	1	17
19	2610682	1500	12	159.36	189.73	11	1
19	3281643	3000	12	1870.69	184.42	5	7
19	3373002	3500	18	1042.53	306.51	14	4
19	7711684	1500	12	856.68	187.28	6	6
19	8967216	500	6	352.94	116.9	2	4
20	2905435	2500	12	262.81	299.54	11	1
20	7592607	1000	12	517.4	137.25	7	5
20	7802977	1000	12	813.97	131.16	3	9
20	8869416	1500	12	1123.71	201.75	4	8
21	1355310	15000	36	6044.51	525.02	21	15
21	1492364	3000	12	2848	350.41	1	11
21	1669726	3000	12	2224.35	363.65	4	8
21	1985469	3400	18	2021.09	289.62	9	9
21	2101269	3000	10	2277.09	407.03	3	7
21	2288486	12000	24	9657.19	793.78	7	17
21	3146416	3443.36	18	977.44	285.96	14	4
21	3217701	15000	24	13947.63	961.82	3	21
21	7528040	3422.75	18	2034.36	292	9	9
21	8614808	300	6	111.42	65	4	2
21	8640756	3000	12	1430.84	347.33	7	5
21	8868988	3000	12	2195.52	359.89	4	8
21	8912592	500	6	272.14	117.31	3	3
21	8947387	300	4	159.28	103.01	2	2
24	1355310	7000	24	4091	495.83	13	11
24	3189670	8000	12	806.85	913.05	11	1
24	3506162	300	4	242.76	106.58	1	3
24	7528040	1350	12	1187.55	165.74	2	10
24	8456904	3299.54	18	3000.59	299.34	3	15
24	8467091	3500	15	2615.74	354.1	5	10
25	2649603	3996.25	18	1916.21	341.8	11	7
25	2654618	1000	12	308.86	129.99	9	3
25	2724245	10000	24	6154.02	593.87	10	14
25	8656596	1000	12	312.5	132.78	9	3
25	8772602	5000	12	2802.52	571.71	6	6
26	1419670	2000	12	413.14	245.79	10	2
26	3398038	1000	12	400.85	129.71	8	4
26	8617055	2000	12	1162.47	249.05	6	6
26	8812389	500	6	98.93	122.79	5	1
28	1501189	3000	12	2649.09	354.45	2	10
28	1591438	29155.64	48	26533.28	1026.41	9	39
28	1726575	6450.6	24	6392.97	413.57	1	23
28	1901302	1107.33	15	1014.09	109.91	2	13
28	2248718	20000	36	3171.18	910.24	32	4
28	2345889	2000	12	792.33	245.78	8	4
28	2773147	5000	18	1089.97	428.45	15	3
28	3169646	2000	12	845.8	267.25	8	4
28	3338821	800	10	690.45	124.98	2	8
28	7847968	6487.21	30	6008.63	397.21	5	25
28	8054561	1277.86	12	1037.66	155.36	3	9

Días de mora	Cedido de cliente	Monto aprobado	Plazo (meses)	Saldo deudor	Cuota(s) a pagar	Cuotas Pagadas	Cuotas Faltantes
28	8116554	1000	13	205.14	123.01	11	2
28	8230401	1000	12	996.23	134.74	1	11
28	8405180	4000	18	3618.66	359.94	3	15
28	8424693	2350	12	711.75	283.75	9	3
28	8626384	3000	14	2735.52	299.84	2	12
28	8694291	1000	12	687.72	134.51	5	7
28	8791123	1500	12	949.32	45.52	5	7
28	8849584	500	6	186.8	120.37	4	2
28	8899064	1000	12	821.39	133.33	3	9
28	8947691	300	3	106.86	131.77	2	1
28	8987308	1000	3	691.65	403.99	1	2
28	8989000	1000	12	961.91	132.38	1	11
32	2236766	1000	12	109.19	130.39	11	1
32	2739070	3200	15	567.79	339.53	13	2
32	3064678	3000	18	560.83	171.4	14	4
32	7493335	3000	15	2043.72	209.45	6	9
32	8084045	1001.21	10	236.71	154.28	8	2
32	8348384	6000	18	925.12	554.35	16	2
32	8610815	1000	12	219.01	148.29	10	2
34	8939378	500	6	353.33	236.13	2	4
35	2739293	1500	18	184.61	76.52	12	6
35	3208009	7000	18	4161.77	1176.39	9	9
35	3316626	3000	12	2602.67	685.02	2	10
35	3425259	3000	12	310.21	370.72	11	1
35	8884700	500	6	273.19	237.77	3	3
35	8885814	1000	10	790.06	317.78	3	7
38	2538342	3000	12	1453.68	714.13	7	5
38	3281586	5001.31	18	1711.54	817.23	13	5
38	8715561	1100	12	1116.08	299.38	1	11
39	3316626	3000	12	2166.36	693.42	4	8
39	7506226	1500	12	1003.75	388.11	5	7
39	8832667	2800	12	2102.25	720.12	4	8
40	1657716	10875.32	36	7046.57	1089.33	18	18
40	2495072	5000	18	318.01	249.57	15	3
40	6724885	500	6	272.61	241.73	3	3
40	8924641	1000	12	884.82	268.04	2	10
40	8927584	500	6	355.6	242.45	2	4
41	1451153	40000	24	32528.79	4666.84	6	18
41	2276046	7000	18	3271.54	1159.99	11	7
41	2991540	3500	18	1728.14	627.39	11	7
41	8333728	9500	24	4089.83	1008.73	16	8
41	8831848	1500	12	1108.35	367.57	4	8
41	8871426	2850	6	2151.58	745.83	1	5
41	8878846	1000	10	787.91	315.49	3	7
42	1460874	16000	24	3532.13	2086.79	20	4
42	1583362	8397.29	30	5580.58	966.75	14	16
42	1613103	2500	18	193.59	238.8	17	1
42	1681889	6856.67	36	6411.16	753.97	6	30
42	2302496	6000	12	608.02	743.01	11	1
42	3219103	2500	12	1816.4	591.84	4	8
42	8038435	6500	18	3488.26	1109.95	10	8
42	8085754	2500	12	749.87	599.51	9	3
42	8462723	20000	36	17268.06	2011.1	9	27
42	8535376	3500	15	1937.18	713.14	8	7
42	8590569	1000	10	251.25	316.47	8	2
42	8744260	1000	12	590.71	280.55	6	6
42	8787629	700	6	135.89	177.76	5	1

Días de mora	Cedido de cliente	Monto aprobado	Plazo (meses)	Saldo deudor	Cuota(s) a pagar	Cuotas Pagadas	Cuotas Faltantes
47	8492335	7000	18	6549.99	1202.32	2	16
48	2272918	3567.98	18	3038.27	606.52	4	14
48	8914473	1000	12	886.16	274.82	2	10
49	2654937	6000	18	4197.14	1027.44	7	11
49	3411945	1000	10	682.6	315.65	4	6
49	7563602	8000	18	5536.42	1331.15	7	11
49	8659243	3000	12	1201.09	751.32	8	4
49	8661312	1000	12	415.8	289.11	8	4
53	2027274	5000	12	508.5	646.54	11	1
53	2591601	1500	12	317.98	398.44	10	2
53	8770278	1000	10	571.09	317.78	5	5
53	8812730	1000	12	767.04	287.28	4	8
54	1127741	30000	36	13628.76	1847.21	16	20
54	2051487	1300	12	268.46	333.57	10	2
54	3469655	5000	17	1502.73	946.98	13	4
55	3279341	11000	24	7570.85	1514.72	10	14
55	7993401	2000	15	359.68	452.23	13	2
56	1313641	2000	12	1152.8	519.61	6	6
56	1546198	9828.34	36	9932.98	1034.72	1	35
56	1583359	20000	36	6628.45	1833.51	27	9
56	8047295	10000	8	2838.59	1152.32	2	6
56	8133076	30000	18	26055.61	4391.42	3	15
56	8800527	500	6	192.83	261.62	4	2
56	8848137	500	6	272.72	252.97	3	3
56	8856589	3000	10	2291.67	871.96	3	7
56	8895640	500	6	366.96	259.3	2	4
56	8896203	1000	12	890.56	280.77	2	10
56	8898789	2000	12	1768.25	513.89	2	10
59	2474877	15000	24	11406.59	1999.5	8	16
59	8690108	6000	12	2861.27	1423.22	7	5
60	1698986	30000	48	564.76	694.76	47	1
60	1864327	12000	36	586.99	719.38	24	12
60	8142930	3217.02	24	2432.46	502.23	9	15
60	8550958	1000	10	253.29	345.36	8	2
63	1094556	36500.38	60	32403.42	3315.59	14	46
69	8342738	5000	18	1123.07	1405.4	15	3
69	8515543	1500	12	160.58	220.88	11	1
74	8810107	1500	12	1271.11	640.41	3	9
75	2827164	9000	24	1549.32	1937.21	21	3
75	3386996	2500	12	1423.24	935.75	6	6
77	8740733	2000	12	1335.85	806.44	5	7
81	2902783	2000	12	793.69	791.21	8	4
82	1682246	1001	8	148.66	210.14	7	1
82	7947863	1000	10	370.59	510.55	7	3
83	1718655	4000	18	303.08	429.47	17	1
83	1739305	40000	18	22716.04	10172.75	9	9
84	7669448	2400	12	722.41	964.02	9	3
84	8040826	1000	12	738.96	425.52	4	8
84	8619526	5000	18	3800.89	1320.72	6	12
87	1151725	13000	24	742.7	1005.12	23	1
87	3086814	22650	30	22078.48	3673.9	2	28
88	8725783	500	6	99.48	152.03	5	1
89	1309607	7000	24	823.84	1092.76	22	2
89	2654937	5000	12	1004.59	1395.9	10	2
89	2770806	1500	12	1352.11	624.7	2	10
89	8530743	1500	12	318.96	452.1	10	2
90	3042738	10001	30	2367.89	1854.74	25	5

Días de mora	Cedido de cliente	Monto aprobado	Plazo (meses)	Saldo deudor	Cuota(s) a pagar	Cuotas Pagadas	Cuotas Faltantes
90	3165338	4000	12	1596.49	1529.67	8	4
90	3459857	9926.31	18	708.24	1012.72	17	1
90	8288471	1500	12	855.95	626.39	6	6
90	8719919	1000	10	594.18	525.18	5	5

*Fuente: Mibanco, División de Negocios - Gestión de Información y Seguimiento
Reporte de Cartera al 31/12/2017*

Anexo 02: Cuestionario al gerente de la Agencia Mibanco Celendín

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS DE MIBANCO, AGENCIA CELENDÍN.

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es determinar la apreciación que tiene usted acerca del modelo de gestión de cobranzas de Mibanco, Agencia Celendín.

Nota: La información que usted brinde es totalmente confidencial

Indicaciones: A continuación, usted leerá los enunciados y marcará con un aspa si su respuesta es SI o NO en el cuadro correspondiente

Dimensión	Evaluación del riesgo	SI	NO
-	objetivos claros		
1	Cumple con los estándares de créditos plasmados en el manual de créditos y cobranzas		X
2	Se tiene en cuenta en rendimiento económico para la implementación de los objetivos	X	
-	Riesgos que perjudican la consecución de objetivos		
3	Se realizan evaluaciones periódicas para identificar los riesgos que intervienen en el cumplimiento de los objetivos.		X
4	Las áreas administrativas presentan sus informes contables mensualmente para la gestión o el análisis de los riesgos que afectan la rentabilidad de la empresa.		X
-	Identificación de fraudes		
5	Se tiene por costumbre la presentación de reportes del rendimiento económico de la empresa para identificar cualquier fraude que atenta contra la rentabilidad de la institución		X
6	La identificación de fraudes está estipulada en la política de la institución.	X	
-	Monitoreo de cambios		
7	Se realizan monitorios continuos para evaluar la situación financiera económica de la institución.	X	
8	Se realizan monitorios continuos para identificar los cambios realizados en la institución.		X
Dimensión	Actividades de control	SI	NO
-	Desarrollo de actividades de inspección		
9	Existe supervisión de las actividades diarias.		X
10	El personal se ve comprometido con la gestión de control de la institución.		X

-	Controles para tecnologías de la información y comunicaciones		
11	Se hace uso de tecnología para el desarrollo de las actividades	X	
12	Se hace uso de tecnología para el control de las actividades diarias.		X
-	Actividades de control a través de políticas y procedimientos		
13	Se hace uso de organigramas para delegar funciones.		X
14	Se delegan actividades y funciones de control.	X	
Dimensión	Sistemas de información y comunicación	SI	NO
-	Información de calidad para el control interno.		
15	Se proporcionan trabajos de alta calidad	X	
16	La documentación llega en el momento oportuno para el desarrollo de las actividades		X
-	Comunicación de la información para apoyar el control interno		
17	Se comparte información acerca las actividades que realiza la institución.	X	
18	Se realiza reuniones para comunicar los objetivos de la institución.		X
Dimensión	Proceso de cobranza	SI	NO
-	Prevención		
20	Se realiza protocolos de recuperación anticipada con el cliente		X
21	Se realiza notificaciones consecutivas antes del plazo de vencimiento de la deuda, al cliente		X
-	Cobranza		
22	Se cumplen con las políticas de cobranza	X	
-	Negociación		
23	Los tipos de negociaciones están detalladas en las políticas de cobranza	X	
-	Recursos informáticos		
24	Los recursos informáticos son una herramienta fundamental para la gestión de cobranza	X	

Anexo 03: Formato T1



**FORMATO N° T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)
(LICENCIA DE USO)**

Pimentel, 13 de Febrero del 2019

Señores
Centro de Información
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

El suscrito:

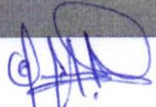
HUMAN MEGO GILMER, con DNI: 41013170.

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado:

PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DE COBRANZA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA AGENCIA MIBANCO CELENDIN, CAJAMARCA, 2018., presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar el título profesional, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la EAP de Administración por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
HUMAN MEGO GILMER	41013170	

Anexo 04: Acta de originalidad



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, CARLA ARLEEN ANASTACIO VALLEJOS, Coordinadora de Grados y Títulos de la EAP Administración y revisor de la investigación aprobada mediante **Resolución N°009-FACEM-USS-2019**, presentado por el egresado Human Mego Gilmer, autor de la investigación titulada: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA AGENCIA MIBANCO DE CELENDIN – CAJAMARCA 2018, puedo constar que la misma tiene un índice de similitud de 1% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa URKUND.

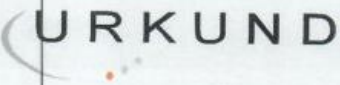
Por lo que concluyo que la Investigación cumple con los lineamientos establecidos en la Resolución Rectoral N° 007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio en la USS.

Pimentel, 12 de marzo del 2019

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Carla Arleen Anastacio Vallejos', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Mg. Carla Arleen Anastacio Vallejos
DNI N° 43637619

Anexo 05: Reporte de Urkund



Urkund Analysis Result

Analysed Document: HUMAN MEGO.docx (D49017755)
Submitted: 3/12/2019 8:23:00 PM
Submitted By: cvallejos@crece.uss.edu.pe
Significance: 1 %

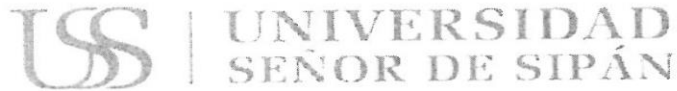
Sources included in the report:

- <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1140/1/T-UTC-0798.pdf>
- http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/131/1/CASTANEDA_ELVIS_MORODIDAD_IMPACTO_CUMPLIMIENTO.pdf
- http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1328/ECO_033.pdf?sequence=1
- <https://www.bbva.com/es/cartera-creditos-america-latina-crecio-5-anual-primera-parte-2017/>

Instances where selected sources appear:

12

Anexo 06: Declaración Jurada



DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR:

Autor

Autores

Humán Mego, Gilmer

Apellidos y nombres

41013170

DNI N°

Código N°

A distancia

Modalidad de estudio

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Informe de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado

PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DE COBRANZA PARA LA RECUPERACION DE LA CARTERA VENCIDA EN LA AGENCIA MIBANO DE CELENDIN, CAJAMARCA, 2018.

La misma que presento para optar el grado de:

Título Profesional en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.



Humán Mego, Gilmer

DNI N° 41013170



Anexo 07: Autorización de la empresa para el desarrollo de su investigación

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR EL ESTUDIO
MIBANCO BANCO DE LA MICRO EMPRESA S.A. AGENCIA CELENDIN

Celendin, enero del 2018

Señores:

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Estimados señores:

Mibanco Banco de la Microempresa S.A. Con mucho gusto habremos de brindarle nuestra colaboración para que pueda llevar a cabo la investigación de proyecto tesis denominada con título "Propuesta De Modelo De Gestión De Cobranza Para La Recuperación De La Cartera Vencida En La Agencia Mibanco De Celendín, Cajamarca, 2018", para la obtención de licenciatura en la Universidad Señor De Sipán, en nuestras instalaciones de la agencia Celendín, así mismo se les agradece por haber escogido esta agencia para realizar su estudio.

Deseándoles muchos éxitos en su investigación y confiamos que de la misma resulte una aportación valiosa al mejoramiento de la educación en nuestra nación.

Cordialmente



Lelis Olinda Tejada Romero
Gerente de Agencia
Mibanco

LELIS OLINDA TEJADA ROMERO
GERENTE DE AGENCIA

Anexo 08: Validación de los instrumentos de investigación

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		HELIS OLINDA TOJADA ROMERO
PROFESIÓN	CONTADOR PÚBLICO	
ESPECIALIDAD	CONTADOR	
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	14	
CARGO	GERENTE DE AGENCIA	
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA AGENCIA MIBANCO DE CELENDÍN - CAJAMARCA, 2018.		
DATOS DEL TESISISTA		
NOMBRES	GILMER HUMÁN MEGO	
ESPECIALIDAD	ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p>GENERAL</p> <p>Elaborar un modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida, en la agencia Mibanco de Celendín – Cajamarca, 2017.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>a. Analizar la situación de la cartera de créditos en la agencia de Mibanco de Celendín, Cajamarca, al 31/12/2017.</p> <p>b. Determinar las causas por las que se ha generado la morosidad en la cartera de Créditos de la agencia Mibanco de Celendín - Cajamarca, 2017.</p>	
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	Los ítems que se mostraran a continuación están elaborados en función a la variable independiente: Modelo de gestión de cobranza, el instrumento está elaborado considerando las dimensiones y los indicadores, para tener más exactitud al momento de recoger la información y sirva para la investigación.	
DIMENSIÓN: Evaluación del riesgo		
Cumple con los estándares de créditos plasmados en el manual de créditos y cobranzas	TA(<input checked="" type="checkbox"/>)	TD()
	SUGERENCIAS: _____	
Se tiene en cuenta en rendimiento económico para la implementación de los objetivos	TA(<input checked="" type="checkbox"/>)	TD()
	SUGERENCIAS: _____	
Se realizan evaluaciones periódicas para identificar los riesgos que intervienen en el cumplimiento de los objetivos.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>)	TD()
	SUGERENCIAS: _____	
Las áreas administrativas presentan sus informes	TA(<input checked="" type="checkbox"/>)	TD()

contables mensualmente para la gestión o el análisis de los riesgos que afectan la rentabilidad de la empresa.	SUGERENCIAS: _____ _____
Se tiene por costumbre la presentación de reportes del rendimiento económico de la empresa para identificar cualquier fraude que atenta contra la rentabilidad de la empresa	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
La identificación de fraudes está estipulada en la política de la empresa Monitoreo de cambios	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se realizan monitorios continuos para evaluar la situación financiera económica de la empresa.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se realizan monitorios continuos para identificar los cambios realizados en la empresa.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
DIMENSIÓN: Actividades de control	
Existe supervisión de las actividades diarias.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
El personal se ve comprometido con la gestión de control de la empresa	
Se hace uso de tecnología para el desarrollo de las actividades	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se hace uso de tecnología para el control de las actividades diarias.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se hace uso de organigramas para delegar funciones.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se delegan actividades y funciones de control.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

DIMENSIÓN: Sistemas de información y comunicación	
Se proporcionan trabajos de alta calidad	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
La documentación llega en el momento oportuno para el desarrollo de las actividades	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se comparte información acerca de las actividades que realiza la empresa.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se realiza reuniones para comunicar los objetivos de la empresa.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
DIMENSIÓN: Proceso de cobranza	
Se realiza protocolos de recuperación anticipada con el cliente	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se realiza notificaciones consecutivas antes del plazo de vencimiento de la deuda, al cliente	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se cumplen con las políticas de cobranza	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Los tipos de negociaciones están detalladas en las políticas de cobranza	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Los recursos informáticos son una herramienta fundamental para la gestión de cobranza	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>22</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	



 JUEZ - EXPEDIENTE
 Gerencia de Asesoría Jurídica
 Unidad Ejecutiva de Asesoría Jurídica
 DNI..... 40907388

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		FREDDY EDUARDO RAJCONADO F.	
	PROFESIÓN	CONTADOR PÚBLICO	
	ESPECIALIDAD	CONTADOR	
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	14	
	CARGO	JEFE DE NEGOCIOS	
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA AGENCIA MIBANCO DE CELENDÍN - CAJAMARCA, 2018.			
DATOS DEL TESISISTA			
NOMBRES		GILMER HUMÁN MEGO	
ESPECIALIDAD		ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN	
INSTRUMENTO EVALUADO		Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION		GENERAL	
		Elaborar un modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida, en la agencia Mibanco de Celendín – Cajamarca, 2017.	
		ESPECIFICOS	
		a. Analizar la situación de la cartera de créditos en la agencia de Mibanco de Celendín, Cajamarca, al 31/12/2017.	
		b. Determinar las causas por las que se ha generado la morosidad en la cartera de Créditos de la agencia Mibanco de Celendín - Cajamarca, 2017.	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS			
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO		Los ítems que se mostraran a continuación están elaborados en función a la variable independiente: Modelo de gestión de cobranza, el instrumento está elaborado considerando las dimensiones y los indicadores, para tener más exactitud al momento de recoger la información y sirva para la investigación.	
DIMENSIÓN: Evaluación del riesgo			
Cumple con los estándares de créditos plasmados en el manual de créditos y cobranzas		TA(<input checked="" type="checkbox"/>)	TD()
		SUGERENCIAS: _____	
Se tiene en cuenta en rendimiento económico para la implementación de los objetivos		TA(<input checked="" type="checkbox"/>)	TD()
		SUGERENCIAS: _____	
Se realizan evaluaciones periódicas para identificar los riesgos que intervienen en el cumplimiento de los objetivos.		TA(<input checked="" type="checkbox"/>)	TD()
		SUGERENCIAS: _____	
Las áreas administrativas presentan sus informes		TA(<input checked="" type="checkbox"/>)	TD()

contables mensualmente para la gestión o el análisis de los riesgos que afectan la rentabilidad de la empresa.	SUGERENCIAS: _____ _____
Se tiene por costumbre la presentación de reportes del rendimiento económico de la empresa para identificar cualquier fraude que atenta contra la rentabilidad de la empresa	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
La identificación de fraudes está estipulada en la política de la empresa Monitoreo de cambios	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se realizan monitorios continuos para evaluar la situación financiera económica de la empresa.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se realizan monitorios continuos para identificar los cambios realizados en la empresa.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
DIMENSIÓN: Actividades de control	
Existe supervisión de las actividades diarias.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
El personal se ve comprometido con la gestión de control de la empresa	
Se hace uso de tecnología para el desarrollo de las actividades	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se hace uso de tecnología para el control de las actividades diarias.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se hace uso de organigramas para delegar funciones.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se delegan actividades y funciones de control.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

DIMENSIÓN: Sistemas de información y comunicación	
Se proporcionan trabajos de alta calidad	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
La documentación llega en el momento oportuno para el desarrollo de las actividades	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se comparte información acerca de las actividades que realiza la empresa.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se realiza reuniones para comunicar los objetivos de la empresa.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
DIMENSIÓN: Proceso de cobranza	
Se realiza protocolos de recuperación anticipada con el cliente	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se realiza notificaciones consecutivas antes del plazo de vencimiento de la deuda, al cliente	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se cumplen con las políticas de cobranza	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Los tipos de negociaciones están detalladas en las políticas de cobranza	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Los recursos informáticos son una herramienta fundamental para la gestión de cobranza	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>22</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	


JUEZ - EXPERTO
DNI... 2001 791

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		ELODIA LILIANA COLIS ALVA	
	PROFESIÓN	ECONOMISTA	
	ESPECIALIDAD	ECONOMIA	
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	13 AÑOS	
	CARGO	JEFE DE NEGOCIOS	
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN LA AGENCIA MIBANCO DE CELENDÍN - CAJAMARCA, 2018.			
DATOS DEL TESISISTA			
NOMBRES		GILMER HUMÁN MEGO	
ESPECIALIDAD		ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN	
INSTRUMENTO EVALUADO		Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	GENERAL		
	Elaborar un modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida, en la agencia Mibanco de Celendín – Cajamarca, 2017.		
	ESPECIFICOS		
	a. Analizar la situación de la cartera de créditos en la agencia de Mibanco de Celendín, Cajamarca, al 31/12/2017. b. Determinar las causas por las que se ha generado la morosidad en la cartera de Créditos de la agencia Mibanco de Celendín - Cajamarca, 2017.		
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS			
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	Los items que se mostraran a continuación están elaborados en función a la variable independiente: Modelo de gestión de cobranza, el instrumento está elaborado considerando las dimensiones y los indicadores, para tener más exactitud al momento de recoger la información y sirva para la investigación.		
DIMENSIÓN: Evaluación del riesgo			
Cumple con los estándares de créditos plasmados en el manual de créditos y cobranzas	TA(<input checked="" type="checkbox"/>)	TD()	SUGERENCIAS: _____
Se tiene en cuenta en rendimiento económico para la implementación de los objetivos	TA(<input checked="" type="checkbox"/>)	TD()	SUGERENCIAS: _____
Se realizan evaluaciones periódicas para identificar los riesgos que intervienen en el cumplimiento de los objetivos.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>)	TD()	SUGERENCIAS: _____
Las áreas administrativas presentan sus informes	TA(<input checked="" type="checkbox"/>)	TD()	SUGERENCIAS: _____

contables mensualmente para la gestión o el análisis de los riesgos que afectan la rentabilidad de la empresa.	SUGERENCIAS: _____ _____
Se tiene por costumbre la presentación de reportes del rendimiento económico de la empresa para identificar cualquier fraude que atenta contra la rentabilidad de la empresa	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
La identificación de fraudes está estipulada en la política de la empresa Monitoreo de cambios	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se realizan monitoreos continuos para evaluar la situación financiera económica de la empresa.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se realizan monitoreos continuos para identificar los cambios realizados en la empresa.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
DIMENSIÓN: Actividades de control	
Existe supervisión de las actividades diarias.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
El personal se ve comprometido con la gestión de control de la empresa	
Se hace uso de tecnología para el desarrollo de las actividades	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se hace uso de tecnología para el control de las actividades diarias.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se hace uso de organigramas para delegar funciones.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se delegan actividades y funciones de control.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

DIMENSIÓN: Sistemas de información y comunicación	
Se proporcionan trabajos de alta calidad	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
La documentación llega en el momento oportuno para el desarrollo de las actividades	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se comparte información acerca de las actividades que realiza la empresa.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se realiza reuniones para comunicar los objetivos de la empresa.	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
DIMENSIÓN: Proceso de cobranza	
Se realiza protocolos de recuperación anticipada con el cliente	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se realiza notificaciones consecutivas antes del plazo de vencimiento de la deuda, al cliente	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se cumplen con las políticas de cobranza	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Los tipos de negociaciones están detalladas en las políticas de cobranza	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Los recursos informáticos son una herramienta fundamental para la gestión de cobranza	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>22</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO
DNI.....8012938.....

Anexo 09: Matriz de consistencia

Tabla 26:

Matriz de consistencia

Tipo de Investigación	Diseño de Investigación	Población y muestra	Instrumentos de recopilación de datos	Técnicas de procesamiento de información
<p>Investigación Exploratoria La investigación es exploratoria porque se generará información primaria por medio de la aplicación de herramientas de recolección de datos. El estudio permitirá descubrir las anomalías que existe en el banco por las cual sucede el fenómeno</p> <p>Investigación Descriptiva investigación busca describir el objeto de estudio en su situación actual, por tal motivo se realiza un diagnóstico, al observar y describir el objeto de estudio se busca determinar las características y propiedades del objeto de estudio para luego proponer un modelo de gestión que servirá como alternativa de solución al problema.</p> <p>Investigación de corte transversal Un estudio transversal toma una instantánea de una población en un momento determinado, lo que permite extraer conclusiones acerca de los fenómenos a través de una amplia población</p>	<p>Diseño no experimental Se observará los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Además, es de tipo ex-post-facto, o sea es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables. La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa sobre la variación simultánea de las variables independiente y dependiente.</p>	<p>Debido a que los modelos de gestión son diseñados y establecidos por el gerente de agencia, el representaría la población y la muestra al mismo tiempo, por lo tanto, al gerente de la agencia Mibanco de Celendín será a quien se le apliquen los instrumentos de recolección de datos.</p>	<p>Encuesta: Guía de Encuesta Internet: Tecnologías de la información y comunicaciones</p>	<p>Se hará uso del paquete ofimático Microsoft Office 2016 para el procesamiento de los datos, con el cual se diseñará cuadros, tablas, representaciones gráficas y medidas de tendencia central. Para el análisis y discusión de los resultados se usará la técnica de <i>análisis clásico</i> ya que consiste en plantearse interrogantes que se desprenden del problema, objetivos e hipótesis, por otro lado, tiene la ventaja de que se obtiene mucha información, en ocasiones se utiliza la técnica de <i>análisis formalizado</i>, ya que esta técnica trata de eliminar la subjetividad presente en el análisis clásico, además esta técnica pretende encontrar características, patrones o propiedades de las variables</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Foto con el Gerente de Agencia Mibanco

Foto con el gerente Mibanco, oficina Celendín



Figura 17: Fotografía con Francisco Benicio Silva Goicochea, gerente de la agencia MiBanco oficina de Celendín, Cajamarca, al momento de aplicar el instrumento de recolección de información. Celendín. 2018.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Organigrama institucional Zonal de la Agencia Mibanco

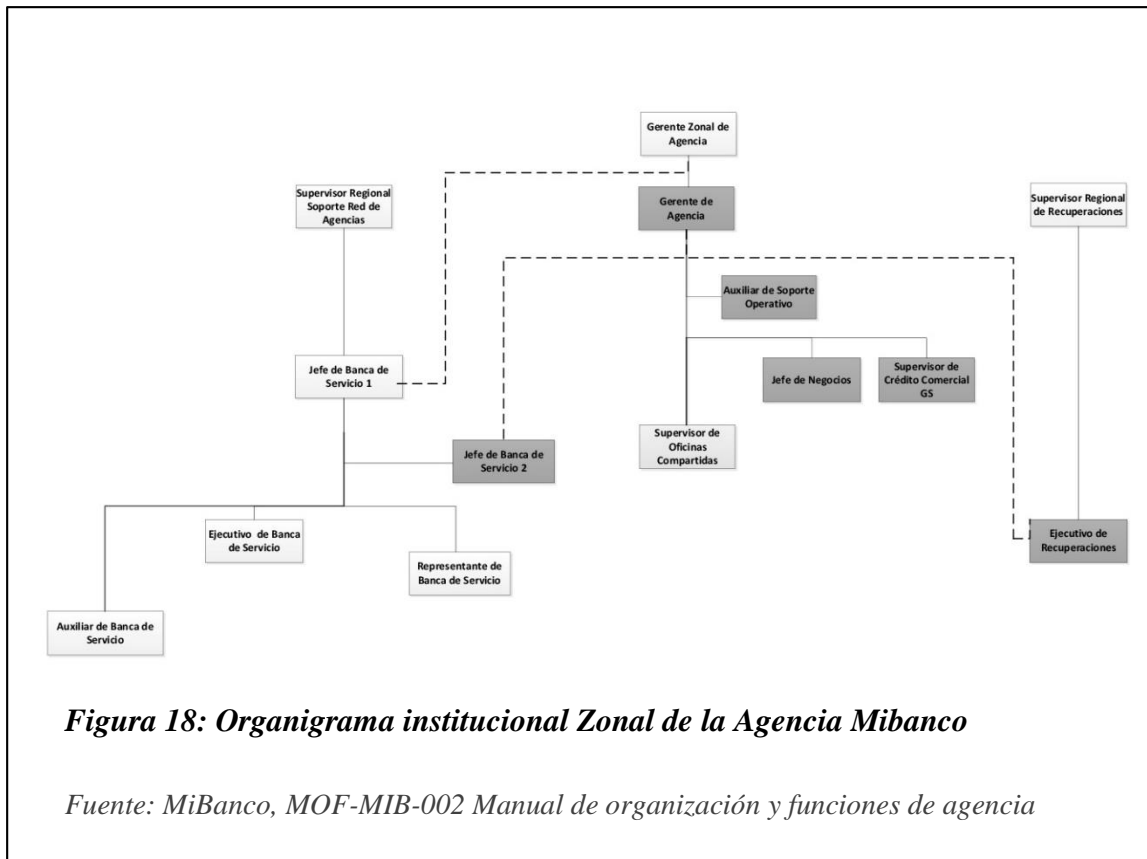


Figura 18: Organigrama institucional Zonal de la Agencia Mibanco

Fuente: MiBanco, MOF-MIB-002 Manual de organización y funciones de agencia

Anexo 12: Organigrama institucional de la Agencia Mibanco

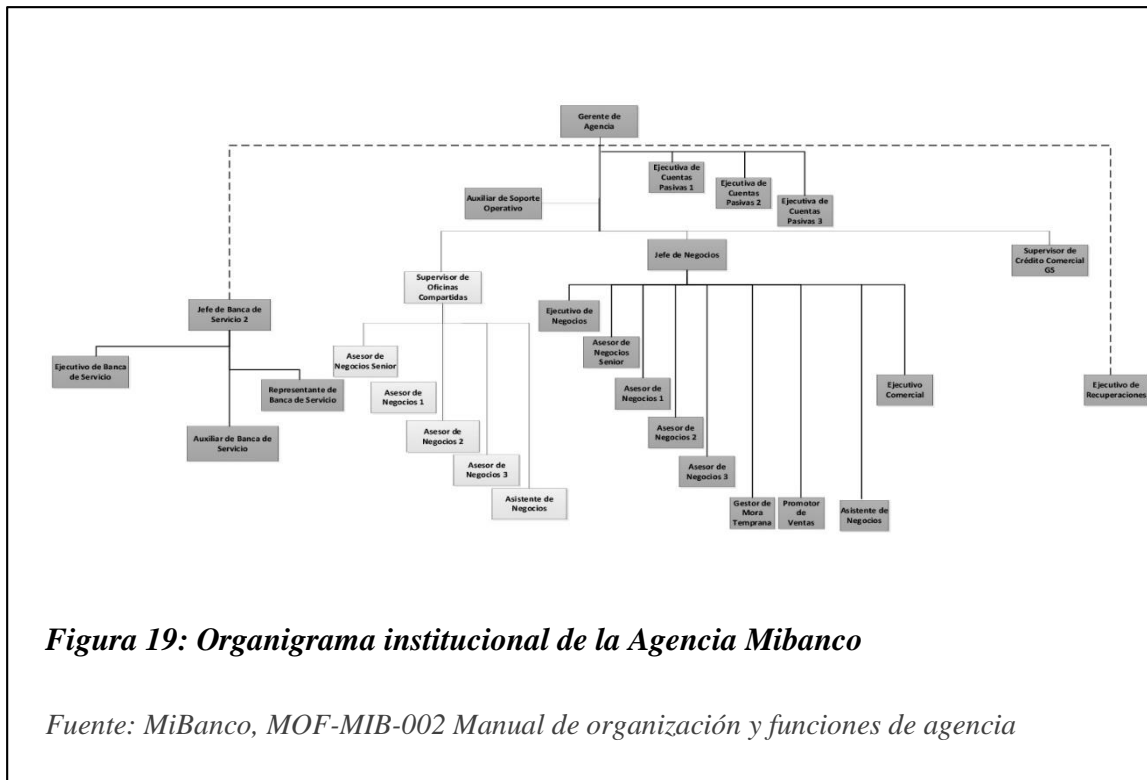


Figura 19: Organigrama institucional de la Agencia Mibanco

Fuente: MiBanco, MOF-MIB-002 Manual de organización y funciones de agencia