



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Gestión de cobranza y su influencia en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTOR:

Br. Montalvo Lama, Rubén Javier (ORCID: 0000-0003-2306-4835)

ASESOR:

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Finanzas

PIURA – PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

*A Dios por sus lecciones, a mi padre por su equilibrio, a mi madre por su perseverancia, a mis hermanos por su ejemplo, y principalmente a mi esposa por su sacrificio y a nuestro hijo por ser nuestro motor para lograr este triunfo.*

## **Agradecimiento**

*A la Universidad César Vallejo por acogerme en mi proceso de aprendizaje, que me permiten plasmar mis conocimientos en esta investigación.*

*A mis docentes por los conocimientos impartidos y a mi asesor por su apoyo en el desarrollo del presente estudio.*

**Página del jurado**

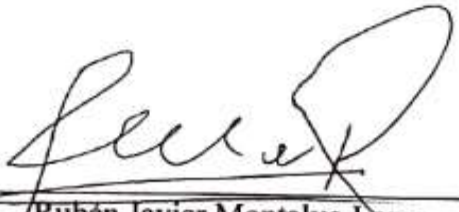
## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Rubén Javier Montalvo Lama identificado con D.N.I. N° 40167954 a efectos de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento lo siguiente:

Los datos e información presentada en la investigación “Gestión de cobranza y su influencia en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019.”, son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad correspondiente ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de la información y documentos presentados en la presente investigación, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Piura, diciembre de 2019.



Rubén Javier Montalvo Lama  
D.N.I. N° 40167954

## ÍNDICE

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO .....	13
2.1. Tipo y diseño de la investigación .....	13
2.2. Población y muestra.....	16
2.2.1. Población.....	16
2.2.2. Muestra.....	17
2.2.3. Muestreo.....	17
2.2.4. Criterios de selección .....	17
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	18
2.3.1. Técnicas.....	18
2.3.2. Instrumentos.....	18
2.3.3. Validez .....	19
2.3.4. Confiabilidad.....	19
2.4. Procedimiento.....	20
2.5. Método de análisis de datos.....	20
2.6. Aspectos éticos .....	21
III. RESULTADOS .....	22
IV. DISCUSIÓN .....	33
V. PROPUESTA .....	43
VI. CONCLUSIONES .....	54

VII. RECOMENDACIONES.....	56
REFERENCIAS .....	57
ANEXOS.....	62
Anexo 1. Matriz de consistencia .....	62
Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos - Cuestionarios.....	63
Anexo 3. Resultados de la ampliación de los cuestionarios.....	67
Anexo 4. Información complementaria.....	75
Anexo 5. Validaciones .....	84
Anexo 6. Confiabilidad .....	117
Anexo 7. Matriz de instrumentos .....	119
Anexo 8. Ficha de registro de datos .....	120
Anexo 9. Informe de la aplicación de la Ficha de registro de datos.....	121
Anexo 10. Resultados de la aplicación de la ficha de registro de datos.....	124
Anexo 11. Ficha de análisis documental .....	130
Anexo 12. Informe de la ficha de análisis documental .....	132
Anexo 13. Resultados de la aplicación de la ficha de análisis documental.....	134
Anexo 14. Evidencia fotográfica de la aplicación de los instrumentos.....	136
Anexo 15 Acta de aprobación de originalidad de tesis .....	137
Anexo 16 Pantallazo del turnitin .....	138
Anexo 17 Autorización de publicación de tesis .....	139
Anexo 18 Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	140

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestras de estudios .....	16
Tabla 2: Relación entre fijación de meta y recuperación de cartera .....	22
Tabla 3: Correlación entre fijación de cartera y recuperación de cartera.....	23
Tabla 4 Relación entre control documentario y recuperación de cartera .....	24
Tabla5 Correlación entre control documentario y recuperación de cartera .....	24
Tabla 6 Relación entre gestión de personal y recuperación de cartera .....	25
Tabla 7 Correlación entre gestión de personal y recuperación de cartera .....	26
Tabla 8 Relación entre el proceso de cobranza y recuperación de cartera.....	27
Tabla 9 Correlación entre el proceso de cobranza y recuperación de cartera .....	27
Tabla 10 Relación entre el seguimiento y control y recuperación de cartera.....	28
Tabla 11 Correlación entre seguimiento y control y recuperación de cartera.....	29
Tabla 12 Relación entre gestión de cobranza y recuperación de cartera.....	30
Tabla 13 Correlación entre la gestión de cobranza y recuperación de cartera .....	30
Tabla 14 Situación actual de la recuperación de cartera castigador .....	32



## RESUMEN

El objetivo del estudio fue analizar la influencia de la gestión de cobranza de las empresas de cobranza encargadas de recuperar la cartera castigada del Banco Falabella Perú, en el año 2019. El diseño del estudio fue de tipo correlacional causal, enfoque mixto y de diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por los trabajadores que tienen incidencia directa en la administración de cartera y la muestra ascendió a 33 trabajadores. Se utilizó como técnica la encuesta y el análisis documental, como instrumentos se utilizó el cuestionario, ficha de registro de datos y la ficha de análisis documental. Los resultados indican que con, respecto a la recuperación de la cartera castigada, la dimensión fijación de metas presenta una correlación positiva media ( $r=0,488$ ) y significativa ( $p=0,004$ ); el control documentario tiene una correlación positiva considerable ( $r=0,731$ ) y significativa ( $p=0,000$ ); y el proceso de cobranza presenta una correlación positiva muy fuerte ( $p=0,844$ ) incidiendo de manera significativa ( $p=0,000$ ). Sin embargo, la gestión del personal y el seguimiento y control resultaron no significativas. En general, la gestión de cobranza presenta una correlación positiva considerable ( $r=0,668$ ) e influye de manera significativa ( $p=0,000$ ) en la recuperación de cartera castigada. Se concluye que la fijación de metas, el control documentario y el proceso de cobranza incidente significativamente en la recuperación de cartera de las empresas de cobranza encargadas de recuperar la cartera castigada del Banco Falabella en el año 2019.

Palabras claves: Gestión de cobranza, cartera castigada, recuperación de deuda.

## ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the influence of the collection management of the collection companies in charge of recovering the punished portfolio of the Falabella Bank Peru, in the year 2019. The study design was of the causal correlational type, mixed approach and design not transversal experimental. The population was made up of workers who have a direct impact on portfolio management and the sample amounted to 33 workers. The survey and the documentary analysis were used as a technique, the questionnaire, data record form and the document analysis sheet were used as instruments. The results indicate that with respect to the recovery of the punished portfolio, the goal setting dimension presents a positive average correlation ( $r = 0.488$ ) and significant ( $p = 0.004$ ); Documentary control has a significant positive correlation ( $r = 0.731$ ) and significant ( $p = 0.000$ ); and the collection process has a very strong positive correlation ( $p = 0.844$ ) with a significant impact ( $p = 0.000$ ). However, personnel management and monitoring and control were not significant. In general, collection management has a significant positive correlation ( $r = 0.668$ ) and has a significant influence ( $p = 0.000$ ) on the recovery of the write-off portfolio. It is concluded that the setting of goals, the documentary control and the collection process have a significant impact on the recovery of the portfolio of the collection companies in charge of recovering the damaged portfolio of the Falabella Bank in the year 2019.

Keywords: Collection management, punished portfolio, debt recovery.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, en la era de la tecnología, el objetivo de toda empresa financiera es vender sus servicios posicionarse en el mercado, tratando de maximizar sus ingresos y minimizar sus costos. Por ello, a medida que van creciendo adoptan estrategias de gestión en las diferentes actividades, en particular, en la gestión cobranzas, la misma que cambia de acuerdo a las políticas de cada empresa financiera, pero que el objetivo principal que persiguen es la recuperación de su cartera morosa, con ello buscan reducir el riesgo o la probabilidad de impago.

En el contexto actual, la gestión de cobranza es una de las líneas que contribuyen en el posicionamiento del mercado, es decir, puede generar buenos o malos resultados de rentabilidad o los índices de morosidad. Por ello, si una empresa que ofrece créditos no logra crecimiento ni posicionamiento en el mercado se debe a que sus índices de morosidad son altos. Por ello, la gestión de cobranza se basa en el principio de lograr recuperar la mayor cantidad de clientes y capitales prestados, evitando que se incrementen los días de atraso en el pago de las cuotas.

Según la Superintendencia de Banca y Seguros - SBS (2019) el sistema bancario conformado por 16 bancos concentra el 80% de los activos del sistema. Sin embargo, uno de los principales problemas que enfrenta es la baja gestión de cobranza. Esta problemática se refleja en los ratios de morosidad según días de incumplimiento para el total de la banca múltiple, que aumentó de 2.95% en diciembre del 2018 a 3.11% en mayo del 2019. Además, el monto de créditos vencidos del total de la banca múltiple pasó de S/ 3 mil 419 millones 545 mil soles en diciembre del 2018 a S/ 3 mil 911 millones 851 mil soles a mayo del 2019 y el monto en cobranza judicial fue pasó de S/ 4 mil 567 millones 128 mil soles a S/ 4 mil 611 millones 125 mil soles, durante el mismo periodo. Estos incrementos evidencian que la gestión de cobranzas no es eficiente.

Con respecto al Banco Falabella Perú se presenta una problemática similar, puesto que el ratio de morosidad según días de incumplimiento pasó de a 2.97% en diciembre del 2018 a 3.05% en mayo del 2019. Esto se reflejó en el incremento de los créditos vencidos de S/ 90 millones 454 mil soles en diciembre del 2018 a S/ 91 millones 286 mil soles a mayo del 2019.

Aunque el monto de créditos en cobranza judicial se redujo de S/ 374 mil soles a S/ 368 mil soles, durante el mismo periodo.

Para ello, el Banco Falabella encarga la gestión de la cartera castigada a seis empresas de cobranza, las cuales tuvieron en el año 2018 una cartera total anual de S/ 3 mil 136 millones 255 mil soles, asignándose una meta de S/ 20 millones 670 mil soles, lográndose recuperar S/ 17 millones 843 mil soles, lo que significó un alcance de meta del 86% y una efectividad del 0.57%. Sin embargo, en el acumulado anual de lo que va a septiembre del 2019, la cartera total ascendió a S/ 3 mil 341 millones 783 mil soles, asignándose una meta de S/ 17 millones 693 mil soles, lográndose un alcance de meta de 86%, pero la efectividad disminuyó a 0.46%.

Lo anterior permite identificar que el nivel de recuperación no se encuentra en niveles óptimos. Esto se refleja en el incremento del índice de morosidad y en la reducción del nivel de cumplimiento de las metas de recuperación de los clientes morosos, donde el índice de morosidad ascendió a 2.88% a septiembre del 2019. Por tanto, se diagnóstica que la gestión de la cartera castigada no es eficiente. En consecuencia, si no se mejora la gestión de cobranza, el índice de morosidad tendería a incrementarse y el nivel de recuperación de la cartera castigada a reducirse. Lo cual repercutiría en la rentabilidad de la empresa y en la sostenibilidad de sus operaciones.

Bajo este contexto, se hace necesario evaluar la incidencia que tiene la gestión de cobranzas en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú SA, con el propósito de evaluar de qué manera la gestión de cobranza influye en la recuperación de la cartera castigada.

En los antecedentes se encuentra a nivel internacional a Avalos (2014) quien realizó el “Estudio de la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito en los bancos privados grandes del Ecuador” con el objetivo de estudiar cómo es la gestión de cobranza de la cartera de créditos de los bancos más representativos de Ecuador. Se concluyó que las políticas de gestión de cobranza están fuertemente articuladas con la naturaleza del negocio y con la exposición al riesgo de no poder recuperar las obligaciones que otorgan a crédito. Se determinó

que la gestión de cobranzas se lleva a cabo bajo diferentes sistemas o métodos de cobro, las cuales se vinculan directamente con las estrategias de la empresa.

Yanzapata (2015) en su investigación “La gestión de crédito y su incidencia en la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito crecer Wañari” propuso un plan de riesgos de crédito para la reducción de cartera atrasada. Se determinó que existe un elevado nivel de cartera vencida, de 7.96% en el 2011, 6.07% en el 2012 y 7.37% en el 2013. Se concluyó que la cooperativa tiene problemas en la recuperación de cartera producto de la mala gestión de cobranzas, una mala gestión de crédito y que no cuenta con personal adecuado.

Carvajal (2015) “Políticas y procedimientos de control de cartera vencida y su incidencia en la toma de decisiones de mecosolvers S.A. de la ciudad de Ambato año 2012”, se planteó como objetivo determinar políticas y procesos de control para un manejo adecuado de la cartera vencida y su influencia en la toma de decisiones de dicha empresa. Los resultados determinaron que una aplicación de políticas y procedimientos de control en el área de cobranza promovió al área de los directivos a sustentar de manera adecuada la toma de decisiones, así como también al recupero de la cartera vencida; además se señaló que la ineficiencia del área encargada de la recuperación de cartera vencida era por la antigüedad de sados a recuperar. Concluyó que las políticas y procedimientos de control destinadas al área de Cartera y Cobranza son incompatibles con la situación real de la empresa, por otro lado, el manejo de decisiones de los directivos es ineficiente porque se toman de manera rápida sin medir el grado de cumplimiento de eficacia con respecto a la recuperación de la cartera.

González y Vélez (2015) en su investigación “Gestión administrativa y su incidencia en la recuperación de la cartera vencida de almacenes Credigam S.A. de la ciudad de Guayaquil”, se planteó como objetivo determinar la situación real de la gestión administrativa al igual que los clientes con cartera vencida de la empresa empleando las encuestas para obtener información específica y plantear estrategias efectivas. Los resultados plantearon que hay un gran porcentaje de clientes inconformes con los procedimientos de cobro, además existe un inadecuado funcionamiento de la gestión de créditos y cobranzas, así mismo los empleados de la empresa afirman que no cuentan con un manual de políticas y procedimientos. Por tanto, se concluye con

una propuesta en la que se busca diseñar una guía de gestión de cobro para reducir la cartera vencida, mejorar los tiempos de respuesta del área de créditos y cobranzas además de implementar una cultura organizacional.

Armijos (2016) investigó sobre la “Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda.” con objetivo de determinar el nivel de relación que existe entre la gestión por procesos y las cobranzas realizada por la cooperativa la finalidad y elaborar un modelo de gestión para el área de créditos y cobranzas. El estudio concluye que la cooperativa pese a la antigüedad no ha definido de manera correcta los procesos, guías y políticas a seguir en el proceso de la otorgación de créditos y el cobro de las cuentas o lo que se conoce como gestión de cobranzas. Se determina que la cooperativa dado que mantiene una buena documentación es un hecho que obtenga un mejor desempeño, lo mismo que tendrá resultados al final de cada periodo.

En los estudios nacionales, se encuentra el estudio Coronel (2016) sobre “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera MI BANCO- Jaén 2015” con el propósito de identificar la influencia que tienen las estrategias y formas de cobrar en la reducción de la morosidad del banco. Los resultados determinaron que el coeficiente del Rho de Spearman es de 82% que supera el 50% por lo que sí existe correlación entre ambas variables. Por tanto, el estudio concluyó que las estrategias que la entidad aplica si tiene relación con la reducción de los niveles de mora.

Posteriormente, Fajardo, Torres y Villena (2016) investigaron sobre “La cobranza para la Recuperabilidad del capital de la cartera de clientes PYMES del Banco Interbank” con el objetivo de determinar la relación que existe entre la gestión de cobranza y la recuperación del capital de cliente. Se concluyó que hay relación de manera positiva de la gestión de cobranzas y la recuperación de cartera, con un coeficiente de Rho de Pearson de 81.7% que indica correlación entre las variables.

Inga (2018) investigó sobre la “Eficacia de la gestión de cobranza y su relación con el nivel de morosidad en el Banco Financiero Chiclayo, 2017” con la finalidad de determinar el

nivel de relación entre la eficiencia de la gestión de cobranza con los niveles de morosidad. Los resultados indican una correlación positiva y fuerte con un nivel de Rho de Pearson de 69%. Se concluye que la gestión de cobranza se relaciona con la morosidad.

Finalmente, Suárez (2018) realizó el estudio “Modelo de gestión de cobranzas para mejorar la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito Red Únicas de Lambayeque - 2017” con el objetivo de determinar si el modelo de gestión de cobranzas mejora la liquidez de la empresa. Se concluyó que la cooperativa no logra la recuperación de los créditos siendo uno de los motivos la flexibilidad ante el incumplimiento de pago de los socios.

A continuación, se hace referencia a las bases teóricas que sustenta el objeto de estudio. La variable independiente es la gestión de cobranza que para Pérez y Tafur (2015), se define como las acciones o actividades que se llevan a cabo ante un cliente para hacerle conocer que su crédito está próximo a vencer. Para Fajardo, Torres y Villena (2016), es el grupo de operaciones obligatorias para hacer que un activo exigible se transforme en activo líquido.

Para Bernal (2017) la operación básica de cobranza abarca todas las operaciones que se realizan desde que el crédito se encuentra en condiciones de ser cobrado, hasta el resultado final, que es el dinero ingresado a la empresa. Por lo tanto, cobranza son las acciones que se realizan para poder exigir el pago de una deuda, existiendo el derecho de una cuenta por cobrar.

Con respecto a las formas de cobranza, según Fajardo et., (2016) son las siguientes: cobranza por gestores, cobranza por repartidores, cobranza por agencia, cobranza por correspondencia, gestión de cobranza preventiva, gestión de cobranza telefónica, notificaciones de cobranza electrónicas, gestión de cobranza de campo, gestión de cobranza prejudicial, gestión de cobranza judicial y las notificaciones de cobranza físicas. (Ver el procedimiento en anexo 6).

En cuanto a las técnicas de cobranza, según Susano (2014), están orientadas al cobro de la cartera total, más no al cobro individual. Por su parte Fajardo et al., (2016) afirma que para recuperar la cartera castigada con éxito se deben tener 4 puntos estratégicos, gestionar la

cobranza, minimizando los costos de la cartera en cobranza, asegurar que el préstamo sea rentabilidad para la empresa y la preocupación por la satisfacción que el prestatario pueda tener.

Según Gálvez (2013), Revelo (2013), Ortiz (2014), Deloitte (2016) y Fajardo et al., (2016), las técnicas que se emplean son 5: (1) Técnica tradicional, donde no se fuerza al cliente a cancelar, se basa en la voluntad del cliente pero es alta la probabilidad de impago; (2) Técnica convencional – bancaria, se basa en el cobro al vencimiento, para ello se da aviso de la fecha de vencimiento; (3) Técnica de premio – castigo, busca la cancelación puntual de las cuotas a través de premios, para incrementar la voluntad de pago; (4) Técnica de cobro a presión, en esta técnica no importa la voluntad del pago del deudor y se recurre a castigos y presión moral, como impedirle el acceso al crédito y ejecutando sus bienes puestos en garantía; y (5) la técnica relación acreedor – deudor, que se orientada a promover la voluntad del deudor para cumplir mediante la relación entre ambas partes.

Por otro lado, Fajardo et al., (2016) la eficiencia en las técnicas de cobranza depende de la correcta aplicación de los procesamientos y el nivel de eficiencia se muestra en el anexo 7. Según Arce (2017), los métodos de cobro son: envíos de cartas, realizar llamadas telefónicas, realizar visitas al cliente, contratar una agencia o mediante acciones legales contra el cliente.

Según Coronel (2016), el objetivo de un procedimiento de cobranza se basa en acelerar el cobro de los pagos vencidos de los deudores, disminuir la cartera atrasada y evitar en lo posible cualquier conflicto con sus clientes. Con respecto al circuito de cobranza, para Deloitte (2016) comprende 5 fases: Identificar la oportunidad de cobro; preparación de la gestión de cobro; gestión de cobro; rendición de la cobranza; y control y registro de la cobranza.

En relación, a las políticas de cobranza, Gonzáles, Vera y Enríquez (2013) puntualizan que se pueden clasificar en tres tipos: (1) políticas restrictivas; este tipo de política tiene la característica de que concede créditos en periodo de corto plazo, con normativas estrictas y agresivas a la hora de realizar la cobranza cuando no se ha cumplido con el acuerdo del crédito pactado; (2) políticas liberales; son generosas y menos exigentes; (3) políticas racionales, para lograr generar un circuito normal en cuanto al crédito y las cobranzas (Susano, 2014).



Asimismo, la gestión de cobranzas tienen las siguientes características: es operativa, se puede implementar y es subjetiva, dado que dependen básicamente del comportamiento de las personas, de la capacitación que se brinda al personal, motivación a las mismas, así como la implementación para realizar la gestión que ameritan las cobranzas (Ortiz, 2014).

Los factores de la gestión de cobranzas, Fajardo, Torres y Villena (2016) son: políticas de la empresa, el presupuesto, la gestión que se realiza para hacer efectivo las cuotas atrasadas o que estén por cobrar.

Además, las dimensiones de la gestión de cobranzas, según Revelo (2013), Nole (2015) y Ramírez (2016) comprenden un conjunto de indicadores, de los cuales respecto a la fijación de metas, Imrey y Whouse (2016) que en gestión de cobranzas más que buscar cobrar la cantidad más alta de un deudor individual, se busca la recuperación general más alta de la cartera total; por ello, que es importante tener en cuenta como indicadores al nivel de fijación de metas de cobranza y su ajuste, que se define como el objetivo de la cartera total general que se pretende alcanzar.

En cuanto al control documentario, Saberi y Mohsen (2016) refiere que, puesto que los préstamos incobrables aumentan a medida que se brindan más servicios por ello es necesario evaluar los indicadores de frecuencia de la disponibilidad de files de los clientes y la frecuencia del seguimiento de reclamos, que implica evaluar la información fácilmente recibida, transparente, procesada y validada, acceso a la información suficiente en cualquier momento, bases de datos completa de clientes no solventes y prevención de próximos préstamos incobrables. Además, otro importante indicador relevante del control documentario es el nivel de cumplimiento de los tiempos en procesos de demanda judicial, porque como refieren Wejer y Patterson (2015) es importante el monitoreo de la deuda en el proceso judicial, porque el control implica el seguimiento de la orden judicial, una validación y una ejecución.

Con relación a la dimensión gestión del personal, Stewart (2018) refiere que una de las estrategias de las agencias de cobro de deudas debe enfocarse en el personal para promover una buena negociación en la cual se maximice el tiempo de contacto. Por ello, la gestión del personal

debe evaluar los indicadores de cumplimiento del perfil requerido por parte del personal donde el autor sostiene que una buena capacitación puede asegurar que el personal cuente con el perfil y sea lo más efectivo en cada comunicación con los deudores; el nivel de compromiso del equipo de cobranza lo que reflejará si el personal se siente parte del equipo; y por último el indicador del nivel de negociación con los clientes donde se evalúa si el personal se mantiene dentro de la normativa, presenta una buena aptitud y maximizar el tiempo de contacto con los clientes.

Entorno a la dimensión proceso de cobranza, la FDIC (2019) refiere que el cumplimiento de las políticas de cobranza y de estándares establecidos es de vital importancia para que la institución sea operada continuamente de manera aceptable, las cuáles deben estar claramente definidas y establecidas de tal manera que proporcionen una supervisión efectiva por parte de los directores y altos funcionarios. Asimismo, otro indicador del proceso de cobranza es el cumplimiento del proceso de cobranza personalizada, que de acuerdo con Vishnubhotla (2019) un proceso de cobranza personalizada de cobro ayuda a tener un mayor alcance porque implementa planes de pago personalizados que resulta en beneficios de menor deuda pendiente, mayor satisfacción del cliente y relaciones más sólidas.

Finalmente, respecto a la dimensión seguimiento y control de la gestión de cobranza, la OCC (2017) sostiene que la gerencia del banco asegurar el uso de herramientas, monitoreo de cerca y la evaluación periódica para garantizar que se oculte alta morosidad. Por, ello el seguimiento y control implica medir los indicadores de frecuencia de evaluación de la gestión de cobranza, frecuencia de elaboración de reportes de gestión y el nivel de ajuste de estrategias cobranza. Donde los informes permitan representar la condición de la cartera de manera precisa y correcta, los reportes deben identificar y explicar las tendencias y anomalías. Además, a partir de los reportes, la gerencia debe discernir el nivel de éxito de las estrategias implementadas y su impacto en el rendimiento y evaluar cómo la gestión utiliza estos informes para ajustarlas políticas y estrategias.

Con relación a la variable dependiente recuperación de cartera, para Yanzapata (2015), la recuperación de cartera se entiende como la oferta de condiciones, a través de nuevos

productos, propuestas de reestructuración que estén en función a la capacidad que la persona deudora tenga para poder responder con su obligación.

Para Gutiérrez (2018) son las condiciones o pautas establecidas en el otorgamiento de un determinado monto en crédito. Según Oto (2011) la recuperación de cartera es cuestión de visualizar el futuro y sus diversos escenarios, basado en la información histórica como los créditos pasados, días de morosidad, ratios de pagos en fechas o antes de su vencimiento, etc.

En la actualidad la tecnología es importante para recuperar una cartera de créditos, porque se vincula con la capacidad que una empresa puede mostrar en la reducción de sus indicadores de morosidad, puesto que su utilización de forma adecuada sirve como soporte en la recuperación, aumentando los pagos de pago de forma puntual (Chiavassa, 2016).

En cuanto a los indicadores de recuperabilidad de cartera, según Revelo (2013) la recuperación de cartera atrasada se determina a través de: total de recuperación de la cartera castigada, el total de la recuperación del monto planificado o meta, la recuperación de cartera atrasada que hayan sido recuperados a través de procesos judiciales, por medios de la empresa, por el control y cumplimiento de políticas internas, y por reprogramaciones y refinanciamiento de las mismas.

Por tanto, relación de la gestión de cobranza y recuperación de cartera vencida, para Oto (2011), los problemas en la recuperación de una cartera vencida, son principalmente: la falta de un modelo de gestión financiera, no contar con personal suficiente para la labor de recuperar cartera o que dicho personal no esté capacitado de manera continua.

La forma de relacionar ambas variables es mediante la efectividad de cobranza, que hace referencia a la relación que existe entre la gestión de cobranza realizada y la recuperación efectiva de pagos. Otro indicador es la efectividad de cartera la cual explica la relación existente entre las cuotas vencida y la recuperación de dichas cuotas en una determinada fecha.

Vera (2013) explica que la débil recuperación de cartera de alto riesgo se considera como problema porque perjudica la viabilidad de largo plazo de una organización y porque repercute en el sistema financiero. Por ello, cada entidad debe tener un formato que detalle cada actividad del personal, así como su desarrollo (guías). En tanto para Coronel (2016), la correcta negociación (gestión de cobranza), permite la recuperación del crédito en una cartera atrasada, pero bajo la condición que esta se realice de forma adecuada.

Susano (2014) sostiene que la relación de la gestión de cobranzas con la recuperabilidad de la cartera de alto riesgo es a través del seguimiento. De aplicar esta estrategia de forma adecuada la recuperabilidad de la cartera atrasada se hace mayor. En el anexo 9 se muestra el impacto que genera la buena gestión de cobranzas sobre la recuperabilidad.

De acuerdo al flujo de gestión de cobranza presentado en la figura N°1.2, se infiere que la relación de gestión de cobranza con la recuperabilidad de la cartera es positiva, dado que una buena gestión repercute a través de un mecanismo en buenos resultados financieros, como la mayor liquidez, mejor flujo de efectivo y en los resultados no financieros como, satisfacción en la clientela y en la posición de mercado de la entidad.

Respecto al marco legal, la normativa referente a la gestión de cobranza y el trato con el cliente se encuentra en la Ley N.º 29571 - Código de protección y defensa del consumidor. En el capítulo III de Métodos abusivos en el cobro, artículo 61º en procedimientos de cobranza, establece la prohibición de acciones en cobranza que puedan dañar la reputación del consumidor, así como el atentado contra su tranquilidad y su hogar.

En el artículo 62º se detallan una serie de métodos los que se consideran inadecuados y abusivos en el cobro. Con esta normativa el Estado reguló la gestión de cobranza para evitar malas prácticas que dañaran el honor de una persona, derecho que está garantizado en la Constitución Política del Perú de 1993 (ver Anexo 11).

Lo descrito anteriormente, permite formular el problema general mediante la siguiente interrogante: ¿De qué manera influye la gestión de cobranza en la recuperación de cartera

castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú en el año 2019? Esta problemática que se desglosa en los siguientes problemas específicos: ¿Cómo influye la fijación de metas de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019?, ¿De qué manera influye el control documentario en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019?, ¿Cuál es la influencia de la gestión del personal en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019?, ¿Cuál es la influencia de las modalidades y procesos de cobranza en la recuperación de cartera castigada?, ¿De qué forma influye el seguimiento y control en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019? y ¿Cómo se encuentra la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019?

La justificación del estudio, reside en la relevancia social, porque se justifica en el hecho que no se ha alcanzado recuperar el monto asignado como meta del total de cartera castigada, es decir, el nivel de recuperación no se encuentra en niveles óptimos. Por ello, es necesario analizar la influencia de la gestión de cobranza en la recuperación de cartera castigada para proponer políticas que ayuden a que el alcance de las metas.

En lo práctico, debido a que al encontrar la relación de las políticas orientadas a la gestión de cobranzas y su impacto en la recuperación de carteras permite identificar si dichas políticas son las adecuadas o se deben cambiar, con ello contribuir a una mejor gestión de cobranza, en la cual se implementen estrategias y procedimientos que permitan la reducción de cuentas por cobrar y esto a su vez genere continuidad con sus operarios que a futuro debe estar reflejado en la recuperación de cartera castigada.

La investigación tiene como justificación económica el objetivo de que se alcance la meta asignada y se reduzcan los déficits de las carteras castigadas, con la finalidad de no poner en riesgos la liquidez de la empresa y la sostenibilidad de sus operaciones financieras.

La hipótesis general establece: la gestión de cobranza influye de manera significativa en la recuperación de la cartera castigada en las empresas de provincia de Banco Falabella Perú en

el año 2019. Las hipótesis específicas establecen que: La fijación de metas de cobranza influye significativamente en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella; El control documentario influye de manera significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella; La gestión del personal presenta una influencia significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella; Las modalidades y procesos de cobranza tienen una influencia significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella; El seguimiento y control influye de forma significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019; y la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú se encuentra en un nivel bueno en el año 2019.

En consecuencia, el objetivo general de la investigación es: Analizar la influencia de la gestión de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia de Banco Falabella Perú, en el año 2019. Los objetivos específicos son: Establecer la influencia de la fijación de metas de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella; Determinar la influencia el control documentario en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella; Evaluar la influencia de la gestión del personal en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú; Determinar la influencia de las modalidades y procesos de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella; Determinar cómo influye el seguimiento y control en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella; y Determinar en qué nivel se encuentra la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú en el año 2019.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Tipo y diseño de la investigación**

La investigación según su nivel o alcance es de tipo correlacional causal, que según Vásquez (2016) el objetivo de este tipo de investigación es determinar cómo se vinculan o se relacionan diferentes fenómenos entre sí, generalmente, consiste en analizar el grado de relación entre dos variables; en tanto, que el carácter causal o explicativo es porque se investigan las causas o razones que ocasionan ciertos fenómenos. En ese sentido, el presente estudio es de este tipo porque tiene como objetivo explicar cómo influye la gestión de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú.

Según el enfoque, el estudio es de tipo mixto el cual combina elementos del enfoque cualitativo, que implica utilizar métodos de recolección de datos sin medición numérica para realizar descripciones e interpretaciones de fenómenos; y elementos de enfoque cuantitativo que hace de la recolección y análisis de datos de naturaleza numérica mediante métodos estadísticos. (Espinoza F. , 2015). Por ello, el estudio utilizó métodos estadísticos para investigar el impacto de la gestión de cobranza en la recuperación de cartera castigada y se complementó el análisis mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de naturaleza cualitativa.

Según su temporalidad la investigación es de tipo transversal porque de acuerdo con Vásquez (2016) este tipo de investigación implica la recolección de datos en un solo corte en el tiempo. Es decir, estudia el fenómeno de interés en un momento determinado del tiempo. Por ello, se investigará la influencia de la gestión de cobranza en la recuperación de cartera castigada en un momento determinado, en este caso en el año 2019.

El diseño de la investigación es no experimental que, según Hernández, et al. (2014), cuando se trabaja bajo el diseño no experimental se espera que las variables explicadas y explicativas ocurran sin ser manipuladas, ni tener control sobre las mismas y mucho menos que se puedan influir en ellas. Esto debido a que dichas variables se toman tal como suceden, así como los efectos que tienen. Entonces bajo este contexto la investigación presentada se orienta

por el diseño no experimental, porque el estudio de la gestión de cobranzas y su relación con la recuperación de cartera se desarrolló sin realizar intervenciones o manipular las variables.

Operacionalización de las variables:

Variable Independiente: Gestión de cobranza

Conjunto de operaciones bajo un nivel de coordinación y aplicación oportuna a los clientes pertenecientes a una cartera morosa o de créditos a recuperar. (Revelo, 2013)

Variable Dependiente: Recuperación de cartera

Son los procesos y procedimiento que aplica una empresa como seguimiento de la cancelación de cuentas pendientes, por parte de los clientes. Una de las gestiones más importantes que se deben determinar en las políticas de recuperación de cartera es la manera en la que se gestionan las carteras vencidas. (Susano, 2014)



Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Escala
Gestión de cobranza	Son las estrategias establecidas y aplicadas de manera oportuna por una empresa para lograr la recuperación de los créditos en el menor tiempo posible, con el objetivo de reactivar la relación comercial con el cliente, para que tenga sus créditos al día. (CCC, 2018)	Fijación de metas de cobranza	Se midió el nivel de fijación de metas de recuperación, metas alcanzables y su nivel de ajuste, mediante un cuestionario y una ficha de análisis documental.	Nivel de fijación de metas de cobranza Metas de cobranza alcanzables Nivel de ajuste de metas asignadas	Ordinal
		Control documentario	Se midió la frecuencia de disponibilidad de files de los clientes, el cumplimiento de los tiempos en los procesos de demanda judicial y la frecuencia seguimiento de los reclamos mediante un cuestionario y una ficha de análisis documental.	Frecuencia de la disponibilidad de files de los clientes Nivel de cumplimiento de los tiempos en procesos de demanda judicial Frecuencia del seguimiento de reclamos	
		Gestión del personal	Se midió el perfil, compromiso y desempeño del personal para la gestión de cobranza de manera eficiente, mediante un cuestionario y una ficha de análisis documental.	Cumplimiento del perfil requerido por parte del personal Nivel de compromiso del equipo de cobranza Nivel de negociación con los clientes	
		Proceso de cobranza	Se midió el cumplimiento de las políticas de cobranza, el proceso de cobranza personalizada y manejo del proceso de cobranza de los créditos castigados mediante un cuestionario y una ficha de análisis documental.	Cumplimiento de políticas de cobranza. Cumplimiento del proceso de cobranza personalizada Cumplimiento de los estándares establecidos según el manual de recuperaciones	
		Seguimiento y control	Se midió la frecuencia de evaluación de la gestión de cobranza, elaboración de reportes y el ajuste de las estrategias de cobranza mediante un cuestionario y una ficha de análisis documental.	Frecuencia de evaluación de la gestión de cobranza Frecuencia de elaboración de reportes de gestión Nivel de ajuste de estrategias cobranza	
Recuperación de cartera	Son los procesos y procedimiento que aplica una empresa como seguimiento de la cancelación de las Cuentas por Cobrar por parte de los clientes. Una de las gestiones más importantes que se deben determinar en las políticas de recuperación de cartera es la manera en la que se gestionarán las carteras vencidas. (Susano, 2014)	Cumplimiento de meta	Se midió el nivel de recuperado mensual acumulado, el nivel de cumplimiento e incumplimiento de metas asignadas y la recuperación de la cartera castigada mediante un cuestionario y una ficha de registro de datos.	Nivel de recuperado mensual promedio acumulado Cumplimiento de metas mensuales asignadas Niveles de incumplimiento de metas Nivel de recuperación de cartera castigada	Razón
		Efectividad	Se midió la recuperación mensual de cartera castigada según medios disponibles, el uso de medios de comunicación y el nivel de efectividad de la cartera castigada mediante un cuestionario.	Recuperación de cartera según medios disponibles en la empresa Recuperación de cartera mediante medios de comunicación Nivel de efectividad de la recuperación de cartera	
		Políticas de cobranzas	Se midió el nivel de correspondencia entre las políticas de crédito y cobranza, la recuperación de cartera según el nivel de rigidez de la política de cobranza y la relación entre gastos y resultados del proceso de cobranza mediante un cuestionario.	Nivel de correspondencia entre políticas de créditos y las políticas de cobranza Recuperación de cartera según nivel de rigidez de política de cobranza Relación entre gastos y resultados del proceso de cobranza	
		Mejores condiciones	Se midió la recuperación de cartera mediante convenios extrajudiciales, excepciones y descuentos a través de un cuestionario.	Recuperación de cartera castigada mediante convenios extrajudiciales Recuperación de cartera castigada mediante excepciones y descuentos	

## 2.2. Población y muestra

### 2.2.1. Población

La presente investigación consideró dos poblaciones en estudio. La primera estuvo conformada por los trabajadores que tienen incidencia directa en la toma de decisiones de la administración de cartera de las empresas de cobranza a las que el Banco Falabella encargó la recuperación de la cartera castigada en el año 2019. Las empresas de cobranza fueron: Geincos, RJ, CyC, Vercob, Servex y Galicia, teniendo en total 27 trabajadores. Por tanto, la primera población estuvo conformada por los 27 trabajadores de las seis empresas de cobranza. La segunda población estuvo conformada por el personal de la sub gerencia de mora tardía del Banco Falabella cuya población asciende a un total de 6 personas.

Tabla 1. Muestra en estudio

<b>Empresa de cobranza</b>	<b>Trabajadores</b>		<b>Total</b>
Geincos	Gerente	1	5
	Jefe de operaciones	1	
	Jefe de oficina	1	
	Supervisores	2	
RJ	Gerente	1	3
	Jefe de operaciones	1	
	Supervisor	1	
CyC	Gerente	1	4
	Jefe de operaciones	1	
	Supervisores	2	
Vercob	Gerentes	3	7
	Jefe de operaciones	1	
	Administrador de portafolio	1	
	Supervisores	2	
Servex	Gerente	1	3
	Jefe de operaciones	1	
	Supervisor	1	
Galicia	Gerente	1	5
	Jefe de operaciones	1	
	Supervisores	3	
<b>Sub total</b>			<b>27</b>
Banco Falabella	Trabajadores		
Sub gerencia de mora tardía	Gerente	1	6
	Sub gerente	1	
	Coordinadores	4	
<b>Sub total</b>			<b>6</b>
<b>Población</b>			<b>33</b>

Fuente: Empresas de cobranza del Banco Falabella - Perú, 2019.

La Tabla 1 muestra que la población total en estudio asciende a 33 personas, de los cuales 27 corresponde a los colaboradores de las empresas de cobranza y 6 personas son trabajadores de la subgerencia de mora tardía del Banco Falabella.

### **2.2.2. Muestra**

Considerando que la población en estudio es pequeña, entonces el tamaño de la muestra fue igual a la población. Por ello, la muestra estuvo conformada por los colaboradores de las empresas de cobranza y por los de la sub gerencia de mora tardía del Banco Falabella.

Tabla 2. Muestra en estudio

Muestra 1	27
Muestra 2	6
Muestra total	33

Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.3. Muestreo**

La investigación utilizó para el cálculo del tamaño de las dos muestras, la técnica de muestreo censal, porque el tamaño de la muestra fue igual al tamaño de la población. Es decir, se estudió al total de la población en cada caso, recopilando información mediante censo.

### **2.2.4. Criterios de selección**

Criterios de inclusión: Fueron incluidos como parte de la población 1, los trabajadores de las empresas de cobranza Geincos, RJ, CyC, Vercob, Servex y Galicia, que tienen incidencia directa en la toma de decisiones de la administración de cartera, mediante funciones de dirección y control. La población 2 se seleccionó teniendo en cuenta que los colaboradores tengan la capacidad de dirección o supervisión técnica y administrativa. en la sub gerencia de mora tardía del Banco Falabella.

Criterios de exclusión: En ambos casos se excluyó a los trabajadores con funciones operativas, es decir que se encargados de la prestación del servicio y que no supervisan el trabajo de otros colaboradores como, por ejemplo, los trabajadores de un call center.

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

### **2.3.1. Técnicas**

En primer lugar, la investigación utilizó como técnica a la encuesta, técnica que según López y Fachelli (2015) implica la recolección de datos mediante de la aplicación de interrogantes a los sujetos de estudio con el propósito de obtener de manera sistemática medida sobre las variables de una problemática de investigación. Para el caso de la presente investigación la técnica de la encuesta permitió obtener información de los indicadores de las dimensiones de las variables gestión de cobranza y recuperación de cartera.

En segundo lugar, se utilizó la técnica del análisis documental que de acuerdo con Espinoza (2019) consiste en la obtención de información de fuentes secundarias, como documentos, libros, revistas, entre otros, con el propósito de recolectar datos sobre las variables en estudio. Por, ello en el estudio se utilizaron documentos como son los reportes históricos para obtener información sobre los montos de cartera asignada, meta asignada, recupero mensual, alcance de meta y déficit. Estos indicadores permitieron realizar el análisis de la recuperación de la cartera castigada.

### **2.3.2. Instrumentos**

Los instrumentos que se aplicaron fueron: El instrumento A fue un cuestionario estilo Likert que tuvo como finalidad medir el grado de frecuencia de los indicadores de las dimensiones de la variable gestión de cobranza, el cual estuvo dirigido a los trabajadores de los estudios legales conformada por gerentes, jefes de operaciones, jefes de oficina y supervisores.

El instrumento B fue un cuestionario estilo Likert cuyo propósito fue recopilar la valoración de los indicadores de la variable recuperación de cartera, el cual estuvo dirigido a los trabajadores de los estudios legales conformada por gerentes, jefes de operaciones, jefes de oficina y supervisores.

El instrumento C fue una ficha de registro de datos que tiene propósito recoger información respecto a los indicadores de asignación, recuperación y alcance de meta de las carteras castigadas en las empresas de provincia del Banco Falabella. Estuvo dirigida a los trabajadores de la sub gerencia de mora tardía del Banco Falabella conformada por el gerente, el sub gerente y los coordinadores.

Por último, se utilizó el instrumento D, el cual es una ficha de análisis documental que tienen objetivo realizar una revisión documentaria cuyo propósito fue identificar si se cumplen diversos criterios de las dimensiones de la gestión de cobranza de las carteras castigadas en las empresas de provincia del Banco Falabella.

### **2.3.3. Validez**

La validación de los instrumentos se realizó mediante la revisión de especialistas que a través de una matriz de validación calificaron el instrumento en base a los criterios de claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia y metodología según una escala de calificación de cinco niveles. Asimismo, se aplicó una ficha de evaluación a los cuestionarios en base a los mismos criterios, pero utilizando una escala de calificación numérica.

### **2.3.4. Confiabilidad**

El análisis de confiabilidad de los cuestionarios estilo Likert se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, aplicándose a una muestra de nueve personas. El instrumento A, cuestionario sobre Gestión de cobranza alcanzó un Índice de confiabilidad de 0.901; Asimismo, el instrumento B, cuestionario sobre Recuperación de cartera alcanzó un Índice de confiabilidad de 0.869. En ambos casos, los instrumentos alcanzan un rango de confiabilidad alto lo cual garantizó la aplicabilidad de los instrumentos.

## **2.4. Procedimiento**

La ejecución de la investigación implicó la realización del siguiente proceso:

- Los instrumentos fueron aplicados en el mes de octubre del 2019, tanto a los trabajadores de la sub gerencia de mora tardía del Banco Falabella, así como a los trabajadores de las empresas de cobranza a las que el Banco encarga la gestión de la cartera castigada.
- Debido a que las oficinas centrales de las empresas de cobranza se encuentran en los diferentes departamentos del Perú, se envió vía correo electrónico los cuestionarios, los mismos que fueron respondidos y reenviados junto con las evidencias fotográficas que se muestran en el Anexo 13.
- Luego de la aplicación y recepción de los instrumentos, los datos obtenidos mediante cuestionarios fueron sistematizados en el SPSS v. 25, generándose tablas de cruces de variables y prueba de análisis de correlación.

## **2.5. Método de análisis de datos**

Los resultados se recolectaron en una ficha diseñada y se tabularon en el programa Excel. Luego se analizaron en paquete estadístico SPSS v.25. Se realizó la correlación entre las variables, obteniendo el coeficiente R de Spearman.

Para el análisis de correlaciones, se seleccionó la información de las encuestas en tablas en el programa Excel 2016, se analizó mediante el programa estadístico SPSS donde a través de una correlación de las variables gestión de cobranzas y recuperación de cartera atrasada en baremos, se encontró la relación de variables a través de tablas con datos agrupados, tablas cruzadas, además se realizó un análisis de normalidad para determinar si los datos obtenidos de las encuestas se distribuyen de forma normal y con ello determinar el método de correlación. Finalmente, para contrastar las hipótesis se realizó la prueba del Rho de Spearman.

El método para encontrar la correlación entre ambas variables en estudio, gestión de cobranzas y recuperación de cartera atrasada en el caso de las empresas de provincia del Banco

Falabella Perú en el año 2019, se realizó a través del estadístico R de Spearman. Para ello se utilizan datos de frecuencia mensual de ambas variables.

$$\text{Recuperación de cartera}_t = f(\text{Gestión de cobranza}_t)$$

## **2.6. Aspectos éticos**

En el desarrollo de la tesis se realizó con compromiso, se siguió con los lineamientos éticos, trabajando con objetividad, honestidad, privacidad, responsabilidad, así como, el permiso correspondiente del Banco Falabella Perú, bajo responsabilidad que la información brindada es de uso exclusivamente académica, sin otros fines.

Además, el documento de la tesis se sometió al software Turnitin, debido a que mediante el mismo se comprueba la similitud con trabajos relacionados o tesis realizadas en otro espacio y/o tiempo. De esta forma se da muestra de la originalidad de la presente tesis. Asimismo, se consideró como aspecto ético el uso de las normas ISO, para las citas de los autores, como un factor confiable para demostrar la veracidad del trabajo y dar los créditos correspondientes a los autores referenciados.

### III. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de dos instrumentos, un cuestionario sobre nivel de gestión de cobranza y un cuestionario sobre la recuperación de cartera castigada aplicado tanto a los trabajadores de la subgerencia de mora tardía como a los trabajadores de las empresas de cobranza. Los resultados se presentan según el orden de los objetivos específicos mediante tablas cruzadas y de correlaciones.

Objetivo específico 1: Establecer la influencia de la fijación de metas de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.

**Tabla 2.** *Relación entre Fijación de meta y Recuperación de cartera*

		RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA			Total	
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
FIJACIÓN DE METAS DE COBRANZA	Casi nunca	Recuento	1	0	2	3
		% dentro de RCC	20,0%	0,0%	33,3%	9,1%
	A veces	Recuento	4	6	0	10
		% dentro de RCC	80,0%	27,3%	0,0%	30,3%
	Casi siempre	Recuento	0	13	4	17
		% dentro de RCC	0,0%	59,1%	66,7%	51,5%
	Siempre	Recuento	0	3	0	3
		% dentro de RCC	0,0%	13,6%	0,0%	9,1%
	Total	Recuento	5	22	6	33
		% dentro de RCC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

La Tabla 2 muestra que para el 51,5% de los encuestados los indicadores de fijación de metas se cumplen casi siempre, un 30,3% que se cumplen a veces y solo un 9,1%, que cumplen casi nunca. Los encuestados que consideran que los indicadores de recuperación de cartera castigada se cumplen en un nivel intermedio (indeciso) consideran en su mayoría que los indicadores de fijación de metas de cobranza se cumplen a veces (80%). Mientras que el 59,1% de los encuestados que están de acuerdo respecto a los indicadores de recuperación de cartera castigada, consideran que los indicadores de fijación de metas se cumplen casi siempre. En



general, la mayoría de trabajadores (39,4%) consideran que las fijaciones de metas se cumplen casi siempre y están de acuerdo respecto a la recuperación de cartera castigada.

**Tabla 3.** *Correlación entre Fijación de meta y Recuperación de cartera*

		FIJACIÓN DE METAS DE COBRANZA	RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA
Rho de Spearman	FIJACIÓN DE METAS DE COBRANZA	1,000	0,488**
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	0,004
	N	33	33

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

El análisis de correlación se presenta en la Tabla 3, alcanzando un coeficiente Rho de Spearman de 0,488 y una significativa de  $P= 0,004$ , menor al 5%. Esto permite ACEPTAR la hipótesis específica 1 y muestra que la dimensión fijación de metas presenta una correlación positiva media y significativa con la recuperación de cartera castigada. Evidenciando que, si los indicadores de fijación tienden a cumplirse con mayor frecuencia, se corresponde con un mayor grado de acuerdo de los indicadores de recuperación de cartera castigada.

Esto muestra que la fijación de metas es un aspecto fundamental como parte de la gestión de cobranza, porque las metas de cobranza se fijan con base en el crecimiento proyectado. Por ello, es importante que las metas mensuales establecidas sean específicas, alcanzables y que se reajusten de acuerdo a los resultados que se van obteniendo. Además, del nivel de fijación de metas dependerá la exigencia que debe tener la gestión de cobranza. Es importante que se trabaje más en el cumplimiento de los indicadores de la fijación de metas de cobranza, porque el 34.9% de los encuestados consideran que se cumplen nunca y a veces.

Objetivo específico 2: Determinar de qué manera influye el control documentario en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.

**Tabla 4. Relación entre Control documentario y Recuperación de Cartera**

		RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA			Total	
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
CONTROL DOCUMENTARIO	A veces	Recuento	3	0	0	3
		% dentro de RCC	60,0%	0,0%	0,0%	9,1%
	Casi siempre	Recuento	2	13	0	15
		% dentro de RCC	40,0%	59,1%	0,0%	45,5%
	Siempre	Recuento	0	9	6	15
		% dentro de RCC	0,0%	40,9%	100,0%	45,5%
Total	Recuento	5	22	6	33	
	% dentro de RCC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

La Tabla 4 muestra que los encuestados consideran en mayor proporción que los indicadores de control documentario se cumplen siempre con 45,5%, casi siempre con 45,5% y solo un 9.1% consideran que se cumplen a veces. La mayor proporción de encuestados que consideran que los indicadores de la recuperación de cartera castigada se encuentra en un nivel de indecisión consideran que los indicadores de control documentario se cumplen a veces (60%) y casi siempre (40%). En tanto que los encuestados que consideran que la recuperación de cartera está en un nivel de acuerdo consideran que los indicadores de control documentario se cumplen casi siempre (59,1%) y siempre (40,9%). En general, el 39,4% de los encuestados consideran que los indicadores de control documentario se cumplen casi siempre y están de acuerdo con los indicadores de recuperación de cartera castigada.

**Tabla 5. Correlación entre Control documentario y Recuperación de Cartera**

		CONTROL DOCUMENTARIO	RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA	
Rho de Spearman	CONTROL DOCUMENTARIO	Coefficiente de correlación	1,000	0,731**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	33	33

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

La Tabla 5 muestra el análisis de correlación, obteniéndose un coeficiente de correlación de rho de Spearman de 0,731 con un nivel de significancia de  $P=0,000$ . Estos resultados permiten ACEPTAR la hipótesis específica 2, indicando que el control documentario presenta una relación positiva considerable e influye significativamente en la recuperación de cartera

castigada. Entonces, al aumentar la frecuencia de cumplimiento de los indicadores de control documentario se corresponde con un mayor grado de acuerdo de la recuperación de cartera castigada.

Los resultados indican que el control documentario es un factor relevante en la recuperación de cartera castigada, reflejando la importancia que se mantenga actualizada los files de los clientes, que se realice un adecuado seguimiento de los reclamos presentados y que se cumplan con los tiempos en los procesos de demanda judicial. El adecuado control documentario en una condición necesaria en la gestión de cobranza, por ello, según la guía documental las empresas encargadas de la gestión de cobranza cuentan con un Kardex de gestiones para el seguimiento de reclamos presentados, la base interna de clientes se mantiene actualizada y se cuenta con software para automatizar el proceso de cobranza.

Objetivo específico 3: Evaluar la influencia de la gestión del personal en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú.

**Tabla 6.** *Relación entre Gestión del personal y Recuperación de cartera castigada*

		RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA			Total	
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
GESTIÓN DEL PERSONAL	Casi nunca	Recuento	1	0	0	1
		% dentro de RCC	20,0%	0,0%	0,0%	3,0%
	A veces	Recuento	0	1	0	1
		% dentro de RCC	0,0%	4,5%	0,0%	3,0%
	Casi siempre	Recuento	4	6	0	10
		% dentro de RCC	80,0%	27,3%	0,0%	30,3%
	Siempre	Recuento	0	15	6	21
		% dentro de RCC	0,0%	68,2%	100,0%	63,6%
	Total	Recuento	5	22	6	33
		% dentro de RCC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

Los resultados presentados en la Tabla 6 muestra que un 63.6% de los encuestados consideran que los indicadores de gestión de personal se cumplen siempre, un 30,3% consideran que se cumplen casi siempre y un 3% consideran que cumplen a veces y en la misma proporción consideran que se cumple casi nunca. La mayor proporción del total de trabajadores (68.2%)

consideran que los indicadores de gestión de personal se cumplen siempre y están de acuerdo respecto a la recuperación de cartera. Esto indica que a una mayor frecuencia en el cumplimiento de los indicadores de gestión de personal se corresponde con un mayor grado de acuerdo respecto a los indicadores de recuperación de cartera castigada.

**Tabla 7. Correlación entre Gestión del personal y Recuperación de cartera**

		GESTIÓN DEL PERSONAL	RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA
Rho de Spearman	GESTIÓN DEL PERSONAL	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,290
		N	.
			0,101
			33

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

Con relación al análisis de correlación, la Tabla 7 muestra que se obtiene un coeficiente de correlación = 0,290 con una significancia de  $P=0,101$ . Esto indica que la gestión del personal presenta una correlación positiva media con la recuperación de cartera castigada, sin embargo, la relación no es significativa porque el nivel de significancia  $P=0,101$  es mayor al nivel de significancia crítico de 5%, entonces se RECHAZA la hipótesis específica 3, evidenciando que la gestión del personal no presenta una influencia significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.

A diferencia de la fijación de metas y el control documentario, la gestión de personal no resultó ser un aspecto relevante en la gestión de cobranza, esto debido a que existe una alta rotación en el personal de call center. Esto muestra la necesidad que en las empresas de cobranza implementen estrategias de retención del personal, para evitar la pérdida de capital humano.

Objetivo específico 4: Determinar la influencia de las modalidades y procesos de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.

**Tabla 8.** *Relación entre Proceso de cobranza y Recuperación de cartera*

		RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA			Total	
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
PROCESO DE COBRANZA	A veces	Recuento	2	0	0	2
		% dentro de RCC	40,0%	0,0%	0,0%	6,1%
	Casi siempre	Recuento	3	8	0	11
		% dentro de RCC	60,0%	36,4%	0,0%	33,3%
	Siempre	Recuento	0	14	6	20
		% dentro de RCC	0,0%	63,6%	100,0%	60,6%
Total	Recuento	5	22	6	33	
	% dentro de RCC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

La Tabla 8 muestra que un 60,6% de los encuestados consideran que los indicadores del proceso de cobranza se cumplen siempre, un 33,3% consideran que se cumplen casi siempre y un 6,1% consideran que se cumplen a veces. Del total de encuestados, un 42,4% considera que los indicadores del proceso de cobranza se cumplen siempre y están de acuerdo con la recuperación de la cartera castigada, seguido por un 24,2% de encuestados que consideran que los indicadores del proceso de cobranza se cumplen casi siempre y están de acuerdo con la recuperación de cartera castigada. Esto muestra que, a una mayor valoración respecto al cumplimiento de los indicadores de la gestión de cobranza, hay un mayor grado de acuerdo respecto a la recuperación de cartera castigada.

**Tabla 9.** *Correlación Proceso de cobranza y Recuperación de cartera*

		PROCESO DE COBRANZA	RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA	
Rho de	PROCESO DE COBRANZA	Coeficiente de correlación	1,000	0,844**
Spearman	COBRANZA	Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	33	33

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

La Tabla 9 muestra los resultados del análisis de correlación, se obtuvo un coeficiente rho de Spearman de 0,844, con una significancia de P=0,000. Esto indica que existe una correlación positiva muy fuerte y significativa entre el proceso de cobranza y la recuperación de cartera castigada, por tanto, se ACEPTA la hipótesis específica 4, permitiendo afirmar que a una mayor frecuencia de cumplimiento de los indicadores de proceso de cobranza mayor es el grado de acuerdo con los indicadores de recuperación de cartera castigada.

Los resultados evidencian que el proceso de cobranza es un aspecto fundamental en la recuperación de la cartera castigada, porque el proceso refleja las políticas establecidas y porque se deben cumplir los estándares establecidos en el manual de recuperaciones. Los resultados se corresponden con los encontrados en la ficha documental, en la que se encontró que sí se ha implementado políticas internas y acciones de cobranza preventiva. Además, sí se brinda información de campañas para ofrecer alternativas de pago a los clientes.

Objetivo específico 5: Determinar cómo influye el seguimiento y control en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.

Tabla 10. *Relación entre Seguimiento y control y Recuperación de cartera*

		RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA			Total	
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Casi siempre	Recuento	5	1	0	6
		% dentro de RCC	100,0%	4,5%	0,0%	18,2%
	Siempre	Recuento	0	21	6	27
		% dentro de RCC	0,0%	95,5%	100,0%	81,8%
Total		Recuento	5	22	6	33
		% dentro de RCC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

La Tabla 10 muestra los resultados respecto a la quinta dimensión, donde un 81,8% de los encuestados consideran que los indicadores de seguimiento y control se cumplen siempre, en tanto, un 18,2% consideran que se cumplen casi siempre. Del total encuestados, el 63,6% consideran que los indicadores de seguimiento y control se cumplen siempre y tienen un nivel de acuerdo respecto a la recuperación de cartera castigada. Esto muestra resultados más

favorables respecto al cumplimiento de indicadores de seguimiento y control, puesto que se alcanzan nivel de cumplimiento de casi siempre y siempre.

**Tabla 11.** *Correlación entre Seguimiento y control y Cartera castigada*

		SEGUIMIENTO Y CONTROL	RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA
Rho de Spearman	SEGUIMI ENTO Y CONTROL	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 33
			0,178 0,321 33

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

La Tabla 11 muestra los resultados obtenidos del análisis de correlación, se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r=0,178$ , con una significancia de  $P=0,321$ . Esto indica que existe una correlación positiva débil entre la dimensión seguimiento y control y la recuperación de cartera castigada, pero no influye de manera significativa. Por tanto, se RECHAZA la hipótesis específica 5, es decir, el seguimiento y control no influye de forma significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019.

Al igual que la gestión del personal, el seguimiento y control resultó no ser un aspecto que influye de manera significativa en la recuperación de la cartera castigada. A pesar que todos los encuestados manifiestan el proceso de seguimiento y control se realiza con frecuencia casi siempre y siempre, pero puede deberse a que las decisiones que se toman se ven reflejadas en la fijación de metas y en el proceso de cobranza mediante los ajustes de las metas y estrategias de cobranzas. Estos últimos aspectos sí resultaron relevantes en la recuperación de cartera. Por ello, la influencia del seguimiento y control en la recuperación de cartera castiga es de manera indirecta a través de la fijación de metas y mediante el proceso de cobranza.

Objetivo general: Analizar la influencia de la gestión de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia de Banco Falabella Perú, en el año 2019.

La Tabla 12 muestra los resultados generales de todas las dimensiones de la Gestión de cobranza y de la Recuperación de cartera castigada. En general, el 52,4% de los encuestados consideran que los indicadores de la Gestión de cobranza se cumplen siempre, un 42,9% de los

encuestados consideran que se cumplen casi siempre y un 4,8% considera que se cumplen a veces. El 66% de los encuestados manifiestan estar en el nivel de acuerdo a la recuperación de cartera castigada, de los cuales un 46,7% y un 53,3% considera que los indicadores de gestión de cobranza se cumplen casi siempre y siempre, respectivamente.

**Tabla 12.** *Relación entre Gestión de cobranza y Recuperación de cartera*

		RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA			Total	
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
GESTIÓN DE COBRANZA	A veces	Recuento	1	0	0	1
		% dentro de RCC	20,0%	0,0%	0,0%	3,0%
	Casi siempre	Recuento	4	9	0	13
		% dentro de RCC	80,0%	40,9%	0,0%	39,4%
	Siempre	Recuento	0	13	6	19
		% dentro de RCC	0,0%	59,1%	100,0%	57,6%
Total	Recuento	5	22	6	33	
	% dentro de RCC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

**Tabla 13.** *Correlación entre Gestión de cobranza y Recuperación de cartera*

		GESTIÓN DE COBRANZA	RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA
Rho de Spearman	GESTIÓN DE COBRANZA	1,000	0,668**
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	33	33

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

La Tabla 13 muestra que se obtiene un coeficiente de correlación rho= 0,668, siendo la correlación altamente significativa, P=0,000. Esto permite evidenciar que existe una correlación positiva considerable y significativa, entonces se ACEPTA la hipótesis general. Por tanto, se concluye que la gestión de cobranza influye de manera significativa en la recuperación de la cartera castigada en las empresas de provincia de Banco Falabella Perú en el año 2019. Evidenciando que, a una mayor frecuencia en el cumplimiento de los indicadores de gestión de cobranza, se corresponde con un mayor grado de acuerdo en la recuperación de cartera castigada.



De manera conjunta la gestión de cobranza influye de manera positiva y significativa en la recuperación de cartera castigada, principalmente por: la fijación de metas la cual establece el nivel de exigencia en el alcance de meta, es decir, a un mayor nivel de fijación de metas el nivel de exigencia aumenta en la gestión de cobranza; también mediante el control documentario por ser un aspecto necesario para una adecuada continuidad en el proceso de cobranza; y además de manera más relevante por el proceso de cobranza, porque implica la relación directa con los clientes y la aplicación de las políticas, estrategias y protocolos de cobranza.

Aunque la gestión del personal y el seguimiento y control resultaron ser aspectos con menor influencia en la recuperación de cartera castigada, esto se debe a que existe rotación de personal y porque las decisiones del proceso de seguimiento y control se ven más reflejados en la fijación de metas y en proceso de cobranza, aspectos que sí influyen de manera significativa en la gestión de cobranza.

Adicionalmente, la Tabla 14 muestra la evaluación de cada dimensión de la recuperación de cartera castigada según el grado de acuerdo de los trabajadores. Se observa que ningún trabajador califica a las dimensiones de la recuperación de cartera castigada en los niveles de deficiente y apenas aceptable, lo cual muestra resultados favorables para la recuperación de cartera. La dimensión cumplimiento de meta es calificado por un 24,2% de los colaboradores como regular, un 63,6% lo califica como bueno y un 12,1% expresa que se encuentra en un nivel óptimo. La efectividad fue calificada en un nivel regular por 6.1% de los encuestados, un 45,5% lo califica en el nivel bueno y un 48,5% lo califica en un nivel óptimo.

En cuanto a las políticas de cobranza un 24,2% lo califica en un nivel regular, un 57,6%, lo califica en el nivel bueno y un 18,2% califica que se encuentra en un nivel óptimo. Para la recuperación de cartera mediante mejores condiciones un 57,6% lo califica en el nivel bueno y un 42,4% considera que se encuentra en un nivel óptimo.

**Tabla 14.** Situación actual de la recuperación de cartera castigada

DIMENSIÓN	Deficiente		Apenas aceptable		Regular		Bueno		Óptimo		Total	
	n	% de fila	n	% de fila	n	% de fila	n	% de fila	n	% de fila	N	%
CUMPLIMIENTO DE META	0	0,0%	0	0,0%	8	24,2%	21	63,6%	4	12,1%	33	100%
EFFECTIVIDAD	0	0,0%	0	0,0%	2	6,1%	15	45,5%	16	48,5%	33	100%
POLÍTICAS DE COBRANZA	0	0,0%	0	0,0%	8	24,2%	19	57,6%	6	18,2%	33	100%
MEJORES CONDICIONES	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	19	57,6%	14	42,4%	33	100%
RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA	0	0,0%	0	0,0%	5	15,2%	22	66,6%	6	18,2%	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de cobranza y del Banco Falabella.

En general, la recuperación de cartera castigada por parte de las empresas de cobranza a las que el Banco Falabella asigna cartera, es calificada en el nivel regular por 15,2% de los encuestados, un 57,6% lo califica en el nivel bueno y un 42,4% lo califica en el nivel óptimo. Esto significa que más de la mitad de los trabajadores consideran que la recuperación de cartera castigada se encuentra en un nivel bueno.

Los resultados difieren de los presentados por Yanzapata (2015) en su investigación “La gestión de crédito y su incidencia en la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito crecer Wañari”, en que determinó que existe un elevado nivel de cartera vencida, de 7.96% en el 2011, 6.07% en el 2012 y 7.37% en el 2013. Por ello, el autor concluye que la cooperativa tiene problemas en la recuperación de cartera producto de la mala gestión de cobranzas, una mala gestión de crédito y que no cuenta con personal adecuado.

#### **IV. DISCUSIÓN**

En este apartado se discuten los resultados obtenidos mediante los cuestionarios, la ficha de registro de datos y la ficha de análisis documentan para analizar la gestión de cobranza y su influencia en la recuperación de cartera castigada en las empresas de cobranza del Banco Falabella Perú, 2019. Los resultados se comparan con las teorías relacionadas y los trabajos previos, los cuales se desarrollan según cada objetivo que a continuación se detallan:

Objetivo específico 1: Establecer la influencia de la fijación de metas de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.

Susano (2014) refiere que la gestión de cobranza está orientada al cobro de la cartera total, es decir, la fijación de metas tiende a obtener un nivel de alcance que permita lograr en el mejor de los casos la cartera total. Por ello, el autor refiere que las técnicas de cobranza no se orientan al cobro individual, sino al cobro de la cartera en su conjunto. Por su parte, Revelo (2013) sostiene que la fijación de metas de cobranza es uno de los principales aspectos que permiten determinar una buena gestión de cobranza.

Los resultados de la presente investigación muestran que el 51,5% de los encuestados manifiestan que los indicadores de fijación de metas se cumplen casi siempre. Es decir, la fijación de metas se encuentra en un nivel bueno y se corresponde con un mayor grado de acuerdo en la recuperación de cartera castigada. Esto se debe principalmente a que las metas de cobranza se fijan en base al crecimiento proyectado y se reajustan de acuerdo a los resultados del alcance de meta mensual.

Estos hallazgos presentan coherencia con los hallazgos de Avalos (2014) quien encontró para el caso de los bancos privados en Ecuador que la gestión de cobro, ya sea in house o tercerizada, se basa en los indicadores de rendimiento que se buscan alcanzar. Es decir, la fijación de metas marca la pauta de la estrategia de gestión de cobro. Asimismo, el autor encuentra que la fijación y el cumplimiento de meta es utilizado como un recurso de motivación

ya que se establece un esquema de remuneración variable en función cumplimiento de metas, es decir, las metas son utilizadas como una herramienta que apalanque el logro de los objetivos.

Los resultados son coherentes con los hallazgos en la ficha de registro de datos que permiten evidenciar que la fijación de metas acumulada, obtenido como la proporción de la cartera total que es asignada como meta, ascendió a septiembre del 2019 a 0.529%. Evidenciando incrementos en meses estacionales como julio, donde la meta asignada ascendió a 0.679% del total de la cartera. Esto muestra que las metas se fijan de acuerdo a los resultados obtenidos. Asimismo, los resultados son coherentes con lo obtenido mediante el análisis documental que permite identificar que mediante el avance de productividad se analiza el cumplimiento de las metas asignadas y se evalúa el alcance de metas del equipo de cobranza.

Así pues, la importancia de la fijación de metas en la gestión de cobranzas es porque marca el objetivo que se espera alcanzar; permite determinar el nivel de agresividad de las estrategias y tácticas de cobranza, puesto que ante un nivel de fijación de metas alto se requiere técnicas de cobranza de mayor presión. De ahí la importancia que se reajuste las metas en función de los resultados obtenidos, porque permite determinar periodos estacionales donde las metas se pueden incrementar por ejemplo en los meses de julio y diciembre. Finalmente, la fijación de metas es importante porque se utiliza como un mecanismo de incentivo que permite premiar los buenos resultados obtenidos en el alcance de metas.

Por lo analizado, se ACEPTA la hipótesis específica 1: La fijación de metas de cobranza influye significativamente en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella. Así, la fijación de metas presenta una correlación positiva media ( $r=0,488$ ) y significativa ( $p= 0,004$ ) con la recuperación de cartera castigada. Evidenciando que, si los indicadores de fijación tienden a cumplirse con mayor frecuencia, se corresponde con un mayor grado de acuerdo de los indicadores de recuperación de cartera castigada.

Objetivo específico 2: Determinar la influencia del control documentario en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.

Para Bernal (2017) el control de la información es importante porque permite mantener el registro de cobranza y permite verificar los créditos concedidos a los clientes. Además, Revelo (2013) sostiene que el control documentario es necesario para el seguimiento de los clientes. La teoría es coherente con los resultados del estudio porque el control documentario se encuentra en un nivel bueno (45.5% de cumplimiento casi siempre y siempre cada nivel) y se corresponde con un mayor grado de acuerdo respecto a la recuperación de cartera castigada. Aunque existen un 9.1% de encuestados que reportan que el control documentario no es continuo, los mismos que califican que la recuperación de cartera se encuentra en un nivel regular.

Los resultados obtenidos no son coherentes a los hallazgos de Yanzapata (2015) quien encontró en su estudio relacionado a la incidencia en la cartera vencida que el 57% de los encuestados consideran que no se realiza un control documentario adecuado, mientras que el 43% restante considera que si se realiza un control minucioso. Por tanto, el autor concluye que la inadecuada revisión documentario genera un otorgamiento de créditos con alto riesgo, en consecuencia, genera una alta morosidad que en el año 2013 ascendió a 10.06 %.

Los resultados son coherentes con la ficha de análisis documental, que permite identificar que mediante el Kardex de gestiones se realiza el seguimiento de los reclamos presentados y se vela por el cumplimiento de los tiempos en procesos de demanda judicial. Además, se evidencia que las empresas de cobranza cuentan con una base interna de clientes en el cual se mantiene actualizada los datos de los clientes para facilitar la comunicación y que sí se cuenta con software de cobranza que permiten automatizar la gestión de cobranza.

Lo anterior muestra que el control documentario es un proceso necesario en la gestión de cobranza porque tiene una incidencia desde el otorgamiento de los créditos, cuya deficiencia puede repercutir en un incremento de la cartera castigada. Además, el control documentario permite la continuidad de la gestión de la de cobranza porque caso contrario el proceso de contactabilidad con los clientes puede detenerse, lo que generaría un menor alcance de la recuperación de cartera castigada. Se evidencia que el control documentario es una condición necesaria en el proceso de gestión de cobranza.

Por lo analizado, se ACEPTA la hipótesis específica 2: El control documentario influye de manera significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella. El control documentario presenta una correlación positiva considerable ( $r=0,731$ ) e influye significativamente ( $p=0,000$ ) en la recuperación de cartera castigada. Es decir, el incremento de la frecuencia de cumplimiento de los indicadores de control documentario se corresponde con un incremento en el grado de acuerdo en la recuperación de cartera.

Objetivo específico 3: Evaluar la influencia de la gestión del personal en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú.

Según Ortiz (2014) una de las características de la gestión de cobranza es que es subjetiva, por lo cual la gestión del personal es un factor relevante en el proceso, porque el proceso de gestión depende básicamente del comportamiento de las personas, de la capacitación que se brinda al personal, motivación a las mismas, así como la implementación para realizar la gestión que ameritan las cobranzas. En ese sentido, a pesar que la teoría indica que la gestión del personal es un aspecto relevante en la gestión de cobranza fundamentalmente porque son las personas las que ejecutan el proceso, sin embargo, los resultados del presente estudio indican que la gestión del personal no influye de manera significativa ( $p=0,101 > 0,05$ ) en la recuperación de cartera castigada. Esto se debe a que el personal operativo que se encarga de ejecutar el proceso de cobranza presenta una alta rotación, donde mensualmente se cambia personal.

Los resultados se asemejan a los hallazgos de Fajardo, Torres y Villena (2016) quienes encuentran respecto a la gestión del personal que un 56.58% de los encuestados consideran que el personal presenta actitudes comunicativas basadas en la empatía y calidez que fomenta la recuperación de la deuda en un nivel regular. Un 31.54% considera que el personal cuenta con un nivel de negociación de nivel alto, en tanto que un 11.84% considera que la capacidad de negociación es baja. De manera similar, en el presente estudio se encontró que el 63.6% y el 30.3% de los encuestados consideran que los indicadores de la gestión de personal se cumplen siempre y casi siempre, respectivamente.

Estos resultados son coherentes con los obtenidos mediante la ficha de análisis documental, que permite evidenciar que existe un monitoreo de la calidad de gestión con el propósito de verificar la capacidad de los gestores para facilitar el cobro y además se realizan las clínicas de cobranza mediante las cuales se capacitan a los gestores periódicamente. Sin embargo, aun cuando se capaciten y monitorean a los trabajadores, no resultará ser un aspecto relevante en la gestión de cobranza si es que no se logra retener al personal, generándose una pérdida constante de capital humano en las empresas de cobranza.

Además, la no incidencia significativa de la gestión del personal en la recuperación de cartera se debe a que las empresas de cobranza buscan mayor rentabilidad por gestor, se prefiriendo contratar a un gestor junior que a un gestor más experimentado, debido a que su costo de este último es mayor. Por ello, generalmente se contratan trabajadores de 18 a 25 años que no tienen cargas familiares y porque son mano de obra de bajo costo. En consecuencia, las empresas ajustan su presupuesto de contrataciones y a las comisiones de los clientes. Sin embargo, las empresas de cobranza tendrán el problema de no retención de capital humano.

Lo analizado, permite RECHAZAR la hipótesis específica 3: La gestión del personal presenta una influencia significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella. La gestión del personal presenta una correlación positiva media ( $r=0.290$ ) pero no significativa ( $p=0,101 > 0.05$ ).

Objetivo específico 4: Determinar la influencia de proceso de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.

Según Deloitte (2016) en el proceso de cobranza, el éxito de las recuperaciones depende de las técnicas que se implementen y del correcto procedimiento en la gestión de cobranza, porque permite definir las diferentes modalidades, procesos y tipos de cobranza generan una serie de ventajas y desventajas respecto a la incertidumbre de cobro, costo de cobranza, rentabilidad del préstamo y la satisfacción del cliente. Por ello, es fundamental el cumplimiento de políticas de cobranza de acuerdo a los procedimientos preestablecidos y con enfoque personalizado.

Los resultados del estudio permiten dar sustento a la teoría, porque se determina que el proceso de cobranza se encuentra en un nivel bueno, porque los indicadores se cumplen siempre (60,6%) y casi siempre (33,3%). Es decir, los encuestados consideran que se cumplen las políticas de cobranza, el proceso de cobranza personalizada y se promueve el cumplimiento de los estándares establecidos según el manual de recuperaciones.

Los resultados del estudio son semejantes a los hallazgos de Caycho (2017) que encuentra que el proceso de cobranza presenta una correlación positiva considerable ( $r= 0.560$ ) en la recuperación de la deuda, aunque en el presente estudio el grado de correlación es mayor ( $r= 0.844$ ). En ambos estudios la recuperación resulta ser una dimensión relevante que influye significativamente ( $p < 0.05$ ) en la recuperación de cartera castigada. Por ello, el autor concluye que los procesos de cobranzas influyen de manera positiva moderada en la recuperación de la deuda del estudio jurídico Romero D & Asociados.

Los resultados presentan concordancia con los hallazgos de la ficha de análisis documental, que permite identificar que se promueve la cobranza preventiva y que los gestores realizan la información de campañas para ofrecer alternativas a los clientes. Además, el proceso de cobranza se desarrolla teniendo en cuenta las políticas internas que permiten establecer las estrategias de cobranza. Respecto a esto último, en el Banco Falabella el proceso de cobranza se divide en tres segmentos: créditos de 1 a 30 días de atraso, créditos de 31 a 159 días atraso y créditos de 151 a más (cartera castigada).

Según SBS todos los créditos menores de 120 días de atraso, provisionan el capital equivalente al préstamo, cuyos porcentajes de provisión varían dependiendo de los días de atraso. La provisión representa capital que se inmoviliza, por eso los equipos de cobranza se orientan a liberar provisiones, ya que de esta manera están liberando capital de dinero para poder emitir más préstamos. Sin embargo, cuando la cuenta pasa la cuenta pasa los 120 días de mora y ya provisionó el 100% del capital, el banco está en la potestad de “castigar” la cuenta, lo cual significa que el banco reporta a la SBS todas las cuentas con sus respectivos capitales que son incobrables, para proceder a liberar la provisión de dicha cuenta. En consecuencia, la



recuperación de la cartera castigada genera un flujo directo de capital de dinero que ingresa al banco, por ello es importante el proceso de gestión de cobranza.

En resumen, en enfoque de cobranza de un crédito vencido está orientado, en primer lugar, a cobrar el dinero prestado y, en segundo lugar, a evitar que la cuenta provisione progresivamente el 100% del capital prestado. Asimismo, el enfoque de la cobranza de la cartera castigada está orientado solo al cobro del capital prestado, dado el atraso prologando de dichas cuentas. Por ello, que es importante las herramientas que se utilizan en este proceso como es el caso del manual de cobranzas, cuya actualización no se ha realizado desde el año 2010.

Según lo analizado, se ACEPTA la hipótesis específica 4: El proceso de cobranza presenta una influencia significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella. Puesto que el proceso de cobranza presenta una correlación positiva muy fuerte ( $r=0,844$ ) incidiendo significativamente ( $p=0,000 < 0,05$ ) en la recuperación de la cartera castigada. Se evidencia que a mayor valoración respecto al cumplimiento de los indicadores del proceso de cobranza se corresponde con un mayor grado de acuerdo respecto a la recuperación de cartera castigada.

Objetivo específico 5: Determinar cómo influye el seguimiento y control en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.

De acuerdo a Deloitte (2016) el seguimiento y control permite la rendición de la cobranza, en esta fase del circuito de cobranza los encargados del cobro deben realizar la rendición periódica de la función de cobranza realizada. Además, el seguimiento y control permite comunicar cuanto se ha recuperado de lo que se planifico cobrar, asimismo se comunica la forma como se logró, en cheque o en pagaré, y también de los que no pudieron cobrar. Por su parte Revelo (2013), refiere que el seguimiento y control es uno indicadores que determina una buena gestión de cobranzas porque permite una supervisión adecuada de los saldos pendientes y el uso de mecanismos adecuados para un seguimiento oportuno.

Los resultados del presente estudio indican que sí realiza un óptimo seguimiento de la recuperación de cartera de las empresas de cobranza en el Banco Falabella, porque el 81,8% de los encuestados consideran que los indicadores de seguimiento y control se cumple siempre, en tanto, que un 18,2% de los encuestados consideran que se cumplen casi siempre. Ningún encuestado manifestó que los indicadores se cumplan a veces o nunca. Sin embargo, el seguimiento y control resultó no tener una incidencia significativa en la recuperación de cartera.

Los resultados difieren de los hallazgos de Carvajal (2015) quién encontró que un 71% de los encuestados indicó que no existen políticas y procedimientos de control en el área de cobranzas de mecosolvers S.A. de la ciudad de Ambato, Ecuador. Asimismo, el autor encontró que la frecuencia con la que se informa en nivel de morosidad para la recuperación de la cartera vencida es principalmente trimestral (36%) y anual (29%). Solo un 7% y un 14% consideran que se realiza de manera semanal y mensual. Además, un 79% de los encuestados manifestó que no se realizó un correcto seguimiento para la concesión del crédito, en comparación de un 21% que indica lo contrario. El autor concluye que no existe un control oportuno ocasionando cuentas incobrables y disminuyendo la liquidez de la empresa.

Los resultados obtenidos mediante el cuestionario son coherentes con los hallazgos mediante la ficha de análisis documental, que permite evidenciar que el seguimiento y control se realiza mediante el análisis de gestiones en la que se elaboran los reportes que permiten evaluar el desarrollo de la gestión de cobranza mediante indicadores, además se documenta que en caso no se alcancen las metas asignadas se ajustan las estrategias y el proceso de cobranza mediante estrategias operativas. Finalmente, se documenta que mediante la pre cartera y asignación se realiza el análisis periódico de la recuperación de cartera con el propósito de la actualiza la cartera castigada.

La no incidencia del seguimiento y control en la recuperación de cartera de debe a que es un proceso posterior, sirve para ver un panorama de los resultados obtenidos, no son significativas porque complementa a otras dimensiones como es la fijación de metas y proceso de cobranza. Además, el proceso de seguimiento y control se realiza en un contexto en que la relación entre el Banco Falabella y las empresas de cobranza es una relación de persona de

jurídico a persona jurídica. Esto limita la incidencia directa del Banco a realizar solo recomendaciones, restringiendo la incidencia sobre el personal de dichas empresas, lo que si ocurre con el personal del banco a quienes sí se les puede aplicar el reglamento, dar órdenes y disposiciones, y en caso de incumplimiento se le puede aplicar el reglamento.

Por lo analizado, se RECHAZA la hipótesis específica 5: El seguimiento y control influye de forma significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019. Determinándose que el seguimiento y control presenta una correlación positiva débil ( $r=0,178$ ) pero no incide de manera relevante ( $p=0,321 > 0,05$ ) en la recuperación de cartera castigada.

Objetivo general: Analizar la influencia de la gestión de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia de Banco Falabella Perú, en el año 2019.

Para Pérez y Tafur (2015) la gestión de cobranza es fundamental porque comprende las diversas acciones y actividades que se llevan a cabo para gestionar el pago de los créditos vencidos. Por su parte, Susano (2014) refiere que la gestión de cobranza permite definir las técnicas para la gestión del cobro de la cartera total. Además, se desprende que uno de los objetivos de la gestión de cobranza es diseñar un método que resulte más efectivo y de menor costo para tener un correcto sistema de cobros.

Los resultados obtenidos permiten contrastar la importancia de la gestión de cobranza en la recuperación de cartera castigada, donde el 57,6% considera que se encuentra en un nivel óptimo (cumplimiento siempre), un 39,4% considera que se encuentra en un nivel bueno (cumplimiento casi siempre). Esto se corresponde con la calificación de nivel bueno (66,7% de acuerdo) que se determina de la recuperación de cartera castigada.

Los hallazgos de este estudio son semejantes a los obtenidos por Fajardo, Torres y Villena (2016) quienes evidencian que la gestión de cobranza de deuda se relaciona positivamente con la recuperabilidad del capital de la cartera de los clientes PYMES del Banco Interbank - Perú. Los autores encuentran que existe una relación positiva muy alta ( $r = 0.817$ ) y

significativa ( $p < 0.05$ ). Esto les permite concluir que, aunque existe una relación positiva, existen procedimientos, métodos y estrategias en la variable Gestión de Cobranza que no se han realizado de manera efectiva, por tal motivo la Recuperabilidad no ha llegado a los objetivos proyectados. Estos resultados permiten identificar que existen aspectos por mejorar, como es el caso de la gestión del personal.

El análisis documental permite contrastar que las empresas de cobranza encargadas de la recuperación de cartera castigada del Banco Falabella sí cumplen con los criterios respecto a la gestión de cobranza documentándose como medios de verificación la realización de avances de productividad, procesos de asignación, monitoreos de calidad de gestión, clínicas de cobranza, la información de campañas y el análisis de gestiones para evaluar la gestión de cobranza.

Esto permite determinar que la gestión de cobranza por parte de las empresas encargadas del Banco Falabella influye significativamente en la recuperación de cartera castigada porque la fijación de metas determina el nivel de exigencia en la gestión, el control documentario porque es una condición necesaria del proceso, el proceso de cobranza es fundamental porque permite la ejecución de las políticas y estrategias. Sin embargo, la gestión del personal no resulta un aspecto significativo debido a un factor de retención del personal, asimismo el seguimiento y control porque se relaciona de manera indirecta a través de la fijación de metas y mediante el proceso de cobranza.

En resumen, se ACEPTA la hipótesis general: La gestión de cobranza influye de manera significativa en la recuperación de la cartera castigada en las empresas de provincia de Banco Falabella Perú en el año 2019. Se determina que la gestión de cobranza tiene una correlación positiva considerable ( $r=0,668$ ) y presenta una incidencia relevante ( $p=0,000 < 0,05$ ) en la recuperación de cartera castigada. Se evidencia que al incrementarse la frecuencia en el cumplimiento de los indicadores de las dimensiones de la gestión de cobranza se corresponde con un mayor grado de acuerdo respecto a los resultados en la recuperación de cartera castigada.

## **V. PROPUESTA**

### **PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA EN LAS EMPRESAS ENCARGADAS DE RECUPERAR LA CARTERA CASTIGADA DEL BANCO FALABELLA PERÚ**

#### **1. Introducción**

En la economía existen agentes superavitarios con excedente de recursos financieros y agentes deficitarios, que necesitan de esos recursos para poder financiar su consumo o inversión. Esto da lugar al mercado de intermediación financiera, que puede ser intermediación directa o indirecta. En el caso del mercado de intermediación indirecta, las instituciones financieras como los Bancos, canalizan los recursos financieros de los agentes superavitarios, captando y colocando el ahorro de las personas o empresas hacia los agentes deficitarios.

En el proceso de intermediación indirecta, los Bancos asumen el riesgo en el caso de incumplimiento de pago de los prestatarios. Cuando las cuentas tienen un tiempo prolongado de incumplimiento, pasan a ser considerados como cuentas castigadas (cuentas con 150 días de atraso en el caso del Banco Falabella), por ello, se cuenta con una gestión de cobranza que tiene como objetivo principal logra el mayor alcance de la cartera atrasa.

Esto muestra la importancia de todos aspectos que involucre la gestión de cobranza que implemente el Banco, porque del diseño e implementación de la gestión dependerá el éxito en la recuperación de la cartera castigada. En consecuencia, esta propuesta de plantea las estrategias para mejorar la gestión de cobranza en la empresa del Banco Falabella - Perú.

#### **2. Objetivos**

##### **General**

Mejorar la gestión de cobranza en las empresas encargadas de recuperar la cartera castigada del Banco Falabella Perú en el año 2019.

## **Específicos**

Proponer una escala de calificación en función al cumplimiento de metas para mejorar la metodología y proceso de asignación de cartera castigada.

Establecer criterios para la diversificación del riesgo en la asignación de cartera a las empresas de cobranza.

### **3. Justificación**

Los resultados del estudio “Gestión de cobranza y su influencia en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019” permitió identificar que la gestión de cobranza presenta dimensiones que influyen de manera significativa, como son la fijación de metas, el control documentario y el proceso de cobranza. En tanto, que las dimensiones cuyos resultados indican que incide de forma significativa en la gestión de cobranza son la gestión del personal y el proceso de seguimiento y control de la gestión de cobranza.

En consecuencia, la presente propuesta se justifica porque está orientada a un objetivo práctico, que es mejorar la gestión de cobranza en las empresas de cobranza a las que el Banco Falabella encarga la recuperación de cartera castigada, teniendo como fundamento la dimensión que presenta una incidencia más significativa, como es el proceso de cobranza. Por ello, la propuesta se orienta a mejorar el proceso de cobranza mediante una actualización metodológica para una mejor asignación de la cartera castigada.

La Figura 1 muestra mediante el diagrama de Ishikawa que el problema principal es la deficiente gestión de cobranza que tienen como consecuencia que exista un menor alcance en la recuperación de cartera castigada. Las causas principales son: el manual de cobranza se encuentra desactualizado, se realiza una asignación de cartera sin tener en cuenta criterios definidos, existe ineficiencia en el personal operativo para ejecutar una adecuada gestión de cobranza y que el banco tiene una débil incidencia en las empresas de cobranza.

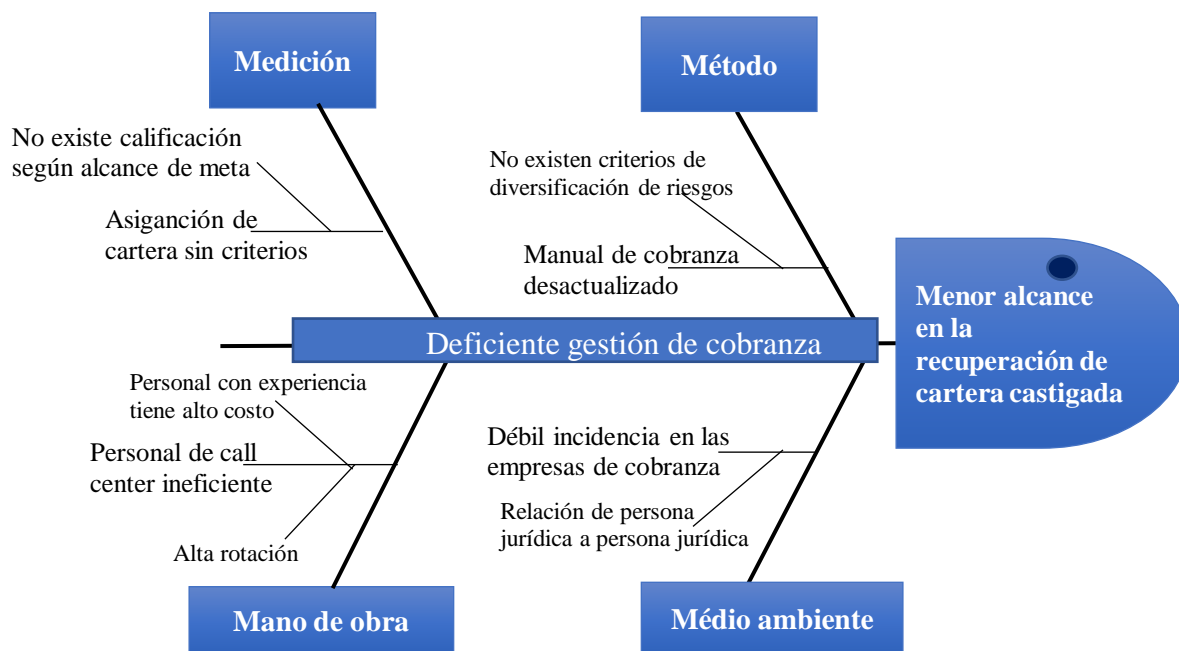


Figura N° 1. Diagrama de Ishikawa de la deficiencia en la gestión de cobranza.

Fuente: Estudio de la Gestión de Cobranza en las empresas de provincia del Banco Falabella, 2019.

#### 4. Estrategias para mejorar la gestión de cobranza

**4.1. Estrategia 1:** Actualizar la metodología de asignación de cartera en el manual de cobranza de mora tardía del Banco Falabella.

##### 4.1.1. Descripción

La estrategia busca actualizar la parte metodológica de asignación de cartera castigada en el manual de cobranza, mediante el establecimiento de una escala de calificación en función al cumplimiento de metas, con el propósito de estandarizar el proceso de asignación de cartera.

#### 4.1.2. Tácticas

- Definir los siguientes criterios: criterio de rotación de cartera, criterio de calificación y criterio de sanciones; para que en base a estos se determine cual es la asignación de cartera que reciba cada empresa de cobranza. Es objetivo es premiar con una mayor participación porcentual en la asignación de cartera a aquellas empresas de cobranza que tengan un mejor desempeño y reducir o retirar la cartera a aquellas empresas que por sus resultados o por haber incurrido en malas prácticas.
- Establecer una escala de calificación en función al cumplimiento de metas, donde los niveles de calificación consistirán en una escala ordinal, donde cada nivel se corresponderá con un rango porcentual del alcance de meta.

#### 4.1.3. Indicadores

Para la asignación de cartera se tendrán en cuenta los siguientes indicadores:

Histórico de productividad: Indicador de alcance de meta que mide mediante un ratio la proporción de la cartera castigada asignada como meta a una empresa de cobranza que ha sido efectivamente recuperada en un periodo de tiempo determinado.

$$\text{Histórico de productividad} = \frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Monto de la cartera castigada asignado como meta}} * 100$$

Histórico de efectividad: Indicador de efectividad que mide la proporción que representa el monto recuperado del total de la cartera castigada asignada en un periodo de tiempo determinado.

$$\text{Histórico de efectividad} = \frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Monto de la cartera castigada total}} * 100$$



Para la asignación de cartera se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- Criterio de rotación de cartera: La rotación de zonas de las empresas de cobranza se realizará cada seis (6) meses.
- Criterio de calificación: En función a los resultados del alcance de meta de tres (3) meses consecutivos, es decir, mediante le histórico de productividad, teniendo en cuenta lo siguiente:

**Tabla N° 1.** *Calificación para las empresas de cobranza según el alcance de meta*

<b>Calificación</b>	<b>Rango según el alcance de meta</b>
Excelente	Mayor a 100%
Bueno	Entre 90% a 100%
Regular	Entre 80% a 89%
Malo	Menos del 80%

Fuente: Elaboración propia.

- Criterio de sanciones: Se reasignará la cartera en caso la empresa de cobranza sea objeto de sanciones por haber incurrido en al menos una de las siguientes situaciones:
  - i. En el caso de (3) meses consecutivos con alcance de meta con calificación mala, se reducirá la cartera asignada en 30% o se retira el monto total de la cartera castigada asignada.
  - ii. Por incumplimiento de procedimientos, se reduce la cartera o se retira el monto total de la cartera castigada asignada.
  - iii. Por incumplimiento de las normas de cobranza o infringir la ley de protección al consumidor se reduce la cartera o se retira el monto total de la cartera castigada asignada.

#### 4.1.4. Recursos

- Recursos humanos: Se requerirán los servicios del investigador.
- Materiales y útiles: Hojas bond A4, lapicero, folder.
- Servicios de internet, impresiones y copias.

#### 4.1.5. Cronograma

**Tabla N° 2.** Cronograma de ejecución de actividades para la estrategia 1

N°	Tiempo	Mes 1			
	Actividades	1	2	3	4
1	Gestión de la autorización para actualizar la metodología. Recolección y análisis de datos de la distribución de cartera.				
2	Actualización de la metodología de asignación de cartera del manual de cobranza				
3	Envío del manual a gerentes para su revisión y sugerencias				
4	Corrección de errores y/o incorporación de sugerencias				

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.6. Presupuesto

**Tabla N° 3.** Presupuesto para la estrategia 1

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unit. S/.	Costo Total S/.
<b>Recursos humanos</b>				<b>S/ 3, 000.00</b>
Investigador	1	Mes	S/ 3, 000.00	S/ 3, 000.00
<b>Materiales y útiles</b>				<b>S/ 45.00</b>
Hojas bond A4	1	Millar	S/ 30.00	S/ 30.00
Lapicero	2	Unidades	S/ 2.50	S/ 5.00
Folder	1	Unidad	S/ 10.00	S/ 10.00
<b>Servicios</b>				<b>S/ 110.00</b>
Servicio de internet	1	Mes	S/ 90.00	S/ 90.00
Servicio de impresiones y copias	100	Unidades	S/ 0.20	S/ 20.00
<b>Otros</b>	1	Global	S/ 100.00	<b>S/ 100.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 3, 255.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.7. Viabilidad

La propuesta para actualizar el manual de cobranza de mora tardía es viable porque el referido manual no ha sido actualizado desde el año 2010 y se puede realizar como parte de las actividades laborales del investigador en el Banco Falabella.

#### 4.1.8. Medio de verificación

- Cumplimiento de actividades programas según el cronograma establecido que permitan determinar si se está cumpliendo las actividades de acuerdo a las fechas programadas.
- Supervisión y monitoreo por parte del encargado del área de mora tardía del Banco Falabella.

### **4.2. Estrategia 2: Diversificación del riesgo en la asignación de cartera**

#### 4.2.1. Descripción

La estrategia consiste en establecer criterios para la asignación de cartera castigada del Banco Falabella a las empresas de cobranza, procurando diversificar y minimizar el riesgo en caso una determina empresa o una determinada plaza no logre un alcance de meta en los niveles deseados o el nivel de déficit sobre pase el máximo permisible.

Esto permitirá compensar posibles déficits que pueda obtener una empresa de cobranza o en una determinada plaza, con los superávits que logren las otras empresas o se alcance en otras plazas, mediante la promoción de una cartera equilibrada.

#### 2.2. Tácticas

- Definir los criterios siguientes para la diversificación del riesgo: Criterio de participación equilibrada, criterio de excepción por resultados y el criterio geográfico; los cuales servirán como herramientas de decisión para la diversificación del riesgo en la asignación de cartera castigada.

- Dar a conocer los criterios a los gerentes para que realicen sus sugerencias u observaciones, con el objetivo de mejorar la metodología.

#### 4.2.3. Indicadores

Para la diversificación del riesgo se debe tener en cuenta los indicadores: histórico de productividad e histórico de efectividad descritos anteriormente, los cuales sirven como herramientas para los siguientes criterios.

- Criterio de participación equilibrada: Ninguna empresa de cobranza puede tener una asignación de cartera que exceda la proporción resultante de la división de la cartera total entre el número de empresas de cobranza. Es decir, cada empresa de cobranza debe tener asignado como máximo, lo que indique el siguiente resultado:

$$\text{Participación máxima por cada empresa de cobranza} = \frac{\text{Total de cartera castigada}}{\text{Número de empresas de cobranza}}$$

- Criterio de excepción por resultados: Existe un margen de asignación adicional de máximo el 10% del límite permitido según la fórmula anterior, según los resultados de alcance de meta que obtengan una calificación de bueno o excelente, previa evaluación.
- Criterio geográfico: En cada zona de cobranza (departamento) deben operar un mínimo de (2) dos y un máximo de (3) tres empresas de cobranza, con el propósito de promover la competencia y diversificar el riesgo.

#### 4.2.4. Recursos

- Recursos humanos: El investigador que liderará el proceso de actualización de la metodología.
- Materiales y útiles: Hojas bond A4, lapiceros, folder.

- Servicios de internet, impresiones y copias que servirán para el manual de cobranza.

#### 4.2.5. Cronograma

**Tabla N° 4. Cronograma de ejecución de actividades para la estrategia 2**

N°	Tiempo	Mes 2			
	Actividades	1	2	3	4
1	Actualización de la metodología para la diversificación de riesgo				
2	Envío del manual a gerentes para su revisión y sugerencias Corrección de errores y/o incorporación de sugerencias				
3	Finalización del manual de cobranza de mora tardía				
4	Implementación y retroalimentación del nuevo manual				

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.6. Presupuesto

**Tabla N° 5. Presupuesto para la estrategia 2**

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unit. S/.	Costo Total S/.
<b>Recursos humanos</b>				<b>S/ 3, 000.00</b>
Investigador	1	Mes	S/ 3, 000.00	S/ 3, 000.00
<b>Materiales y útiles</b>				<b>S/ 35.00</b>
Hojas bond A4	1	Millar	S/ 30.00	S/ 30.00
Lapicero	2	Unidades	S/ 2.50	S/ 5.00
<b>Servicios</b>				<b>S/ 110.00</b>
Servicio de internet	1	Mes	S/ 90.00	S/ 90.00
Servicio de impresiones y copias	100	Unidades	S/ 0.20	S/ 20.00
<b>Otros</b>	1	Global	S/ 100.00	<b>S/ 100.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 3, 245.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.7. Viabilidad

La propuesta para actualizar el manual de cobranza de mora tardía es viable porque el referido manual no ha sido actualizado y se puede ejecutar como parte de las actividades laborales del investigador en el Banco Falabella.

#### 4.2.8. Medio de verificación

- Cumplimiento de actividades programas según el cronograma establecido.
- Supervisión y monitoreo por parte del gerente de mora tardía del Banco Falabella.

### 5. Análisis beneficio costo

La actualización de la metodología del manual de cobranza de mora tardía requiere una inversión de S/ 6,500.00 según el presupuesto de implementación de las dos estrategias descritas anteriormente. Teniendo en cuenta que la cartera total administrada por las seis empresas de cobranza presentó un alcance de meta asignada acumulada al mes de septiembre del 2019 del 86%, con un nivel de efectividad de 0.46%, se estima que el nivel de alcance de meta con la nueva metodología logre alcanzar el promedio del 93% que alcanzó en los tres meses más altos en lo que va del 2019 que fue de 101% en el mes de enero, 87% en febrero y 92% en marzo, lo que significaría que el nivel de alcance de meta se incrementaría en 7.39% (93% menos 86%).

Así pues, en la que va del 2019, el monto de recupero promedio fue de S/ 1,692,502.00 soles, alcanzando un acumulado de S/ 15,232,521.16 soles y con la implementación de la nueva metodología se espera que el alcance de meta se incremente en 0.0739, permitiendo retornar a su máximo nivel alcanzado. Por tanto, el análisis beneficio costo indica lo siguiente:

$$\text{Análisis Beneficio - Costo} = \frac{\text{Beneficios de la propuesta}}{\text{Costo de implementación de la propuesta}}$$

$$\text{Análisis B-C} = \frac{\text{Monto de recupero promedio} * \text{Incremento del alcance de meta}}{\text{Costo de implementación de la propuesta}}$$

$$\text{Análisis B-C} = \frac{\text{S/ } 1,692,502.00 * 0.0739}{\text{S/ } 6,500.00}$$

$$\text{Análisis B / C} = 19.24$$

El resultado del análisis beneficio – costo resulta mayor a 1, lo cual indica que la propuesta es económicamente viable, dado que los beneficios son mayores a los costos, lo que permitirá recuperar la inversión, incrementar el nivel de alcance y efectividad en la recuperación de la cartera castigada.

## 6. Resumen

<b>Tabla N° 6. Propuesta para mejorar la gestión de cobranza en el Banco Falabella Perú</b>		
<b>Objetivo</b>	Mejorar la gestión de cobranza en las empresas encargadas de recuperar la cartera castigada	
<b>Justificación</b>	La propuesta está orientada a un objetivo práctico	
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar la metodología de asignación de cartera castiga</li> <li>- Diversificación del riesgo en la asignación de cartera</li> </ul>	
<b>Presupuesto</b>	Concepto	Costo S/.
	Recursos humanos	S/ 6, 000.00
	Materiales y útiles	S/ 80.00
	Servicios	S/ 220.00
	Otros	S/ 200.00
	<b>TOTAL</b>	<b>S/ 6,500.00</b>
<b>Duración</b>	8 semanas.	

Fuente: Elaboración propia.

## VI. CONCLUSIONES

1. Los resultados obtenidos indican que fijación de metas presenta una correlación positiva media ( $r=0,488$ ) y significativa ( $p= 0,004$ ) con la recuperación de cartera castigada. Por ello, la fijación de metas es un aspecto fundamental porque se fijan con base en el crecimiento proyectado y determina en nivel de exigencia que debe tener la gestión de cobranza.
2. En base a los resultados se determina que el control documentario presenta una relación positiva considerable ( $p=0,731$ ) e influye significativamente ( $p=0,000$ ) en la recuperación de cartera castigada. El control documentario es una condición necesaria en el proceso de la gestión de cobranza porque permite mantener actualizada la información, realizar un adecuado seguimiento de los reclamos y cumplir con los tiempos en los procesos judiciales.
3. Los resultados evidencian que la gestión del personal presenta una correlación positiva media ( $r=0,290$ ) con la recuperación de cartera castigada, sin embargo, la relación no es significativa ( $p=0,101 > 0.05$ ). Esto se debe que aun cuando se capacitan y monitorean a los trabajadores, no resultará ser un aspecto relevante en la gestión de cobranza porque no se logra retener al personal, generándose una pérdida constante de capital humano.
4. Los resultados permiten determinar que el proceso de cobranza presenta una correlación positiva muy fuerte ( $r=0,844$ ) y presenta una incidencia significativa ( $p=0.000$ ) en la recuperación de cartera castigada, porque el proceso refleja las políticas establecidas y porque está sujeto al cumplimiento de los estándares establecidos en el manual de recuperaciones.
5. Según los resultados, el seguimiento y control presenta una correlación positiva débil ( $r=0,178$ ), pero no influye de manera significativa ( $p=0,321 > 0.05$ ) en la recuperación de cartera castigada. Esto se debe a que el seguimiento y control es un proceso posterior a la gestión de cobranza, el banco tiene incidencia limitada en las empresas de cobranza y porque las decisiones que se toman se ven reflejadas en la fijación de metas y en el proceso de cobranza.



6. La gestión de cobranza influye de manera significativa ( $p=0,000$ ) en la recuperación de la cartera castigada mediante una relación positiva considerable ( $r=0,668$ ) en las empresas de provincia de Banco Falabella Perú en el año 2019. Evidenciando que, a una mayor frecuencia en el cumplimiento de los indicadores de gestión de cobranza, se corresponde con un mayor grado de acuerdo en la recuperación de cartera castigada.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. El Banco debe utilizar la fijación de metas como mecanismo de incentivo que motive a las empresas de cobranza a tener un mayor alcance de meta, lo cual permitirá a las empresas obtener mayores comisiones cuando mayor sea su calificación según el alcance de meta, para ello se debe realizar una escala de comisiones en base al histórico de productividad.
2. Respecto al control documentario de la gestión de cobranza se debe realizar auditorías periódicas con el propósito de garantizar la continuidad del proceso de gestión de cobranza.
3. Para mejorar la gestión de personal el Banco debe realizar directivas en las que establezca recomendaciones para la contratación de personal operativo de la gestión de cobranza, que promueva el cumplimiento del perfil requerido.
4. Para mejorar el proceso de cobranza, se debe realizar la asignación de cartera castiga entre las empresas de cobranza teniendo en cuenta los criterios de: rotación de cartera, criterio de calificación y el criterio de sanciones; y para diversificar el riesgo en la asignación de cartera se debe tener en cuenta los criterios de: participación equilibrada, criterio de excepción por resultados y el criterio geográfico, con el propósito de mitigar el impacto de altos niveles de déficit y para promover la competencia entre las empresas de cobranza.
5. El proceso de seguimiento y control debe retroalimentar la gestión de cobranza mediante el ajuste de fijación de metas y el rediseño de las políticas y estrategias del proceso cobranza, realizando para ello la evaluación periódica de los ajustes y actualizaciones realizadas.
6. El Banco Falabella debe mejorar la gestión de cobranza mediante la asignación del presupuesto requerido en la propuesta presentada y designar a un responsable encargado de la actualización del manual de cobranza de mora tardía, para actualizar, implementar y retroalimentar en el nuevo manual de cobranza. Además, para futuras investigaciones se debe ampliar el periodo de análisis, para estudiar la evolución de la gestión de cobranza y la recuperación de cartera castigada con un enfoque longitudinal.

## REFERENCIAS

- Arce, L. (2017). *Implicancia en la gestión de cobranza de las letras de cambio y su efecto en la liquidez de la empresa Provenser SAC*. Lima: Universidad Autónoma del Perú.
- Armijos, V. (2016). *Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda.* Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Avalos, J. (2014). *Estudio de la gestión de cobranza de la cartera concedida a créditos en los bancos privados grandes del Ecuador*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, L. (2017). *Administración del riesgo frente al proceso de cobranzas de una entidad financiera*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Carvajal, J. E. (2015). *Políticas y procedimientos de control de cartera vencida y su incidencia en la toma de decisiones de mecanosolvers S.A. de la Ciudad de Ambato año 2012*. (Trabajo para obtener título), Universidad Técnica de Ambato , Ecuador, Ecuador. Recuperado el 19 de noviembre de 2019, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/19758/1/3244i.pdf>
- Caycho, R. (2017). *La gestión de cobranzas y la recuperación de la deuda en el estudio jurídico Romero D & Asociados, Lima, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12290/Caycho\\_SRJF.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12290/Caycho_SRJF.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- CCC. (2018). *¿Qué es la gestión de cobranza?* Bogotá: Consorcio Consultor en Crédito.
- Chiavassa, M. (2016). *Determinar la combinación óptima de la cartera crediticia*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Contrera, M. (2015). *Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación: Aplicación en educación y en otras ciencias sociales. Tesis (Magister educación)*. Tesis (Magister educación). Perú: Universidad César Vallejo.

- Coronel, L. (2016). *Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera MI BANCO- Jaeén 2015*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Cueva, M. (2013). *Planificación Financiera y análisis de liquidez en la empresa Servillanta Loja periodo 2012-2013*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- DELOITTE. (2016). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. Santiago.
- Espinoza, E. (2019). *Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte*. Machala: Revista Conrado, 15(69), 171-180. Obtenido de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Espinoza, F. (2015). *La tesis universitaria*. Huancayo: Master SAC.
- Fajardo, A., Torres, J., & Villena, J. (2016). *La cobranza para la recuperabilidad del capital de la cartera de clientes PYMES del Banco Interbank*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- FDIC. (2019). *Loans*. Washington: Federal Deposit Insurance Corporation. Obtenido de <https://www.fdic.gov/regulations/safety/manual/section3-2.pdf>
- Gálvez, K. (2013). *Incidencia de la política de cobranza en la liquidez de la empresa de transporte Transpesa S.A.C*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- González, A., & Vera, E. y. (2013). *Incidencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa Hierros San Felix CA, período 2011*. Guayana: Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- González, S. M., & Vélez, J. R. (2015). *Gestión administrativa y su incidencia en la recuperación de la cartera vencida de almacenes Credigam S.A. de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis para obtención de título), Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador, Ecuador. Recuperado el 19 de noviembre de 2019, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1482/1/T-ULVR-1490.pdf>
- Gutierrez, K. (2018). *Gestión de créditos y cobranzas, y la rentabilidad. Revisión de la literatura*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: [Ed.] Mc Graw Hill. 6a edición.
- Imrey, C., & WHouse, W. (2016). *System and method for resolving transactions employing goal seeking attributes*. Newport Beach: Patentimages. Obtenido de <https://patents.google.com/patent/US9251539B2/en>
- Inga, T. (2018). *Eficacia de la gestión de cobranza y su relación con el nivel de morosidad en el Banco Financiero Chiclayo, 2017. Tesis para la obtención del título Contador público*. Chiclayo: Universida César Vallejo.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Mamani, L., & José, T. (2016). *Situación de la cartera morosa y objetivos estratégicos de cobranza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Agencia San Jerónimo Cusco, periodo 2016*. Cuzco: Universidad Andina del Cuzco.
- Mondragón, A. (2014). *Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia*. Colombia: Movimiento Científico. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156978>
- Nole, G. (2015). *Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zona Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A - 2015*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- OCC. (2017). *Credit Card Lending*. Washington: Comptroller's Handbook. Office of the Comptroller of the Currency's (OCC). Obtenido de <https://www.ots.treas.gov/publications-and-resources/publications/comptrollers-handbook/files/credit-card-lending/index-credit-card-lending.html>
- Ortiz, A. (2014). *Gestión de cobranzas y la liquidez de la empresa Rectima de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambarto.

- Oto, B. (2011). *Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.* Tesis ( Título Ingeniería en contabilidad y auditoria ). Riobamba: Escuele Superior Politécnica de Chimborazo.
- Pérez, E. T. (2015). *Procedimientos de la evaluación a la cartera de clientes para mejorar la gestión crediticia de "Repuestos y accesorios Castillo S.R.L" Trujillo - 2015.* Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Ramirez, V. (2016). *Modelo de crédito - cobranza y gestión financiera en la empresa "Comercial Facilito" de la parroquia Patricia Pilar, provincia de los Ríos.* Santo Domingo: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Revelo, S. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa "Profemac" de la ciudad de Tulucán.* Tesis (Contabilidad y auditoria). Tulucán: Universidad Autónoma de los Andes.
- Revelo, S. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa Profemac de la ciudad de Tulucán.* Tulucán: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Saberi, S., & Mohsen, S. (2016). *An Incident Management System for Debt Collection in Virtual Banking.* Tehran: International Journal of Advanced Computer Science and Applications.
- Stewart, A. (2018). *How To Run a Successful Debt Collection Agency.* Obtenido de Debt Recoveries Australia: <https://debtrecoveries.com.au/successful-debt-collection-agency/>
- Suarez, K. (2018). *Modelo de gestión de cobranzas para mejorar la liquidez de la Cooperativa de ahorro y crédito red ´nicas de Lambayeque 2017. Tesis para optar el ttulo de Administrador.* Lambaqueye: Universidad de Sipán.
- Superintendencia, B. y. (2019). *Series estadísticas.* Lima: [Consultado el día 20 de junio del 2019].
- Susano, R. (2014). *Estrategia de la Recuperación de la Cartera de Créditos.* Lima, Perú.

- Vásquez, I. (2016). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Gestipolis. Obtenido de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Vásquez, L. y. (2016). *Gestipon de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C, año 2016*. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Vera, E. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el Período 2011*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Vishnubhotla, S. (2019). *India's Digital Transformation - How it's Changing the Country's Consumer Debt Collection*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/330232>
- Wejer, M., & Patterson, R. (2015). *Selected reasons for payment delays and its financial consequences from polish perspective*. Bremerhaven: Researchgate.
- Yanzapata, M. (2015). *La gestión de crédito y su incidencia en la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito crecer Wiñari*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato - Ecuador.

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MÉTODO
<p style="text-align: center;"><b>“GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019”</b></p>	<p><b>General</b> ¿De qué manera influye la gestión de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú en el año 2019?</p> <p><b>Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo influye la fijación de metas de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019?</li> <li>¿De qué manera influye el control documentario en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019?</li> <li>¿Cuál es la influencia de la gestión del personal en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019?</li> <li>¿Cuál es la influencia del proceso de cobranza en la recuperación de cartera castigada?</li> <li>¿De qué forma influye el seguimiento y control en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019?</li> </ol>	<p><b>General</b> Analizar la influencia de la gestión de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia de Banco Falabella Perú, en el año 2019.</p> <p><b>Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer la influencia de la fijación de metas de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.</li> <li>Determinar la influencia del control documentario en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.</li> <li>Evaluar la influencia de la gestión del personal en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú.</li> <li>Determinar la influencia del proceso de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.</li> <li>Determinar cómo influye el seguimiento y control en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.</li> </ol>	<p><b>General</b> la gestión de cobranza influye de manera significativa en la recuperación de la cartera castigada en las empresas de provincia de Banco Falabella Perú en el año 2019.</p> <p><b>Específicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La fijación de metas de cobranza influye significativamente en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.</li> <li>El control documentario influye de manera significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.</li> <li>La gestión del personal presenta una influencia significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.</li> <li>El proceso de cobranza tiene una influencia significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella.</li> <li>El seguimiento y control influye de forma significativa en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019.</li> </ol>	<p><b>Tipo de Investigación.</b> Según su nivel o alcance: Investigación de tipo correlacional - causal. Según su enfoque: Investigación con enfoque mixto Según su temporalidad: Investigación transversal.</p> <p><b>Diseño de la investigación:</b> No experimental:</p> <p><b>Población:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Población 1: 27 trabajadores de las empresas de cobranza.</li> <li>- Población 2: 6 trabajadores de la sub gerencia de mora tardía del Banco Falabella.</li> <li>- Población total: 33 trabajadores.</li> </ul> <p><b>Muestra y muestreo:</b> La muestra fue igual a la población, conformada por los 33 trabajadores. Por ello, se utilizó el muestreo censal.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos:</b> La encuesta y el análisis documental</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A: Cuestionario sobre gestión de cobranza</li> <li>- B: Cuestionario sobre recuperación de cartera</li> <li>- C: Ficha de registro de datos.</li> <li>- D: Ficha de análisis documental</li> </ul> <p><b>Métodos de análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del comportamiento de los datos de acuerdo a las categorías de las variables en estudio mediante tablas cruzadas generados en SPSS v. 25.</li> <li>- Análisis correlacional mediante el coeficiente de Spearman calculado mediante SPSS v. 25.</li> </ul>



## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos - Cuestionarios

### Instrumento A

 <b>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</b>						
<b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN</b>						
<b>Cuestionario sobre nivel de gestión de cobranza</b>						
<p>Cordiales saludos:</p> <p>Descripción: El presente cuestionario se realiza con fines de investigación, para tal fin se describen varios aspectos sobre la gestión de cobranza percibida por las principales jefaturas relacionadas a la gestión de cobranza del Banco Falabella Perú, para lo cual se solicita su colaboración. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación “GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019”, la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.</p> <p>Instrucciones: Lea atentamente cada afirmación y marque la respuesta que usted crea que se adecue a su necesidad.</p> <p>ESCALA DE MEDICIÓN:            (5) SIEMPRE – (4) CASI SIEMPRE – (3) A VECES – (2) CASI NUNCA – (1) NUNCA</p>						
<b>DATOS ESPECÍFICOS</b>						
<b>ÍTEMS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
		<b>5 Siempre</b>	<b>4 Casi siempre</b>	<b>3 A veces</b>	<b>2 Casi nunca</b>	<b>1 Nunca</b>
1	<u>FIJACIÓN DE METAS DE COBRANZA</u> Las metas mensuales de cobranza se corresponden con el crecimiento proyectado					
2	Las metas mensuales establecidas por la jefatura son específicas y alcanzables.					
3	Según los resultados obtenidos del mes en curso, se reajustan las metas de cobranza de los meses subsiguientes.					
4	<u>CONTROL DOCUMENTARIO</u> La información de los files de los clientes se mantiene actualizada y disponible					
5	Se cumple con los tiempos en los procesos de demanda judicial de las carteras castigadas					
6	Se realiza un adecuado seguimiento de los reclamos presentados por los clientes					
7	<u>GESTIÓN DEL PERSONAL</u> Considera que el personal cuenta con los conocimientos, competencias y habilidades para desarrollar la gestión de cobranza de manera eficiente					
8	Se cuenta con el personal suficiente para las actividades de gestión de cobranza					
9	El equipo de cobranza se encuentra comprometido y motivado para realizar una gestión responsable y eficiente.					
10	El personal del área de cobranza se desempeña de manera comprometida en gestionar de acuerdo a las normas vigentes del país.					
11	Los integrantes del equipo de cobranza muestran buen desempeño en la negociación (manejos de objeciones) con el cliente.					

ÍTEM	VALORACIÓN	5 Siempre	4 Casi siempre	3 A veces	2 Casi nunca	1 Nunca
12	<u>PROCESO DE COBRANZA</u> El área de cobranza realizada sus acciones de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa					
13	Se hace uso del protocolo y de las normas del país para comunicarse correctamente con los clientes					
14	Se delega entre mil a mil quinientas cuentas castigadas a cada gestor para una cobranza personalizada					
15	Considera que las empresas tercerizadas de cobranza cumplen el proceso de cobranza con los estándares establecidos en el manual de recuperaciones					
16	<u>SEGUIMIENTO Y CONTROL</u> Se lleva a cabo periódicamente el comité de cobranza para evaluar la gestión mediante los indicadores de cobranza					
17	Se evalúan los resultados y la efectividad de la gestión por cada gestor de cobranza					
18	Se elaboran diferentes reportes que permitan ver cómo se está desarrollando la gestión de cobranza mediante indicadores de seguimiento de las metas a alcanzar.					
19	Se realiza un análisis periódico de la recuperación de cartera con el fin de realizar los ajustes y actualizaciones correspondientes					
20	Se ajustan los procesos, estrategias y metas de cobranza con base en los resultados obtenidos					
<b>DATOS GENERALES</b>						
1. Edad : _____                      3. Estado civil : _____ 2. Sexo : _____                      4. Ocupación : _____ Fecha: _____						

Gracias por su participación

Instrumento B



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Cuestionario sobre recuperación de cartera**

Cordiales saludos:

Descripción: El presente cuestionario se realiza con el fin de describen varios aspectos sobre la recuperación de cartera castigada/atrasada de las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, para lo cual se solicita su colaboración. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación “GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019”, la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.

Instrucciones: Lea atentamente cada afirmación y marque la respuesta que usted crea que se adecue a su necesidad.

ESCALA DE MEDICIÓN:

(5) Totalmente de Acuerdo – (4) De acuerdo – (3) Indeciso – (2) En desacuerdo – (1) En total desacuerdo

**DATOS ESPECÍFICOS**

ÍTEMS	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
		5 En total de acuerdo	4 De acuer- do	3 Inde- ciso	2 En desa- cuerdo	1 En total desa- cuerdo
1	<u>CUMPLIMIENTO DE META</u> La recuperación promedio acumulada ha permitido alcanzar las metas asignadas					
2	La recuperación mensual permite alcanzar la meta asignada en las fechas programadas y tiempos establecidos					
3	La recuperación mensual tiende a un porcentaje estable respecto a la meta mensual programada					
4	Considera que las metas asignadas son viables y alcanzables					
5	El alcance de meta acumulada se ajusta a lo proyectado					
6	Considera que el alcance de meta de la cartera castigada se recupera con las acciones de la gestión de cobranza					
7	Los niveles de incumplimiento de la meta superan el rango de tolerancia permitido en promedio					
8	El déficit acumulado del año actual ha sido mayor al registrado en el año anterior					
9	En general en nivel de cumplimiento de la meta de recuperación de cartera castigada se encuentra en el nivel deseado					
10	<u>EFFECTIVIDAD</u> Con el adecuado uso de los medios disponibles en la gestión de cobranza se logra recuperar la cartera castigada.					
11	Con el uso de comunicaciones digitales se logra la mejora el nivel de contacto con el cliente.					
12	Con el uso de comunicaciones físicas se logra la mejora el nivel de contacto con el cliente.					


ÍTEM	DIMENSIONES / VALORACIÓN	5 En total de acuerdo	4 De acuer- do	3 Inde- ciso	2 En desa- cuerdo	1 En total desa- cuerdo
13	Con las llamadas telefónicas de cobranza se logra recuperar la cartera castigada.					
14	La visita personal al cliente realizado por el área de cobranza logra la recuperación de la cartera castigada.					
15	Considera que la recuperabilidad de la cartera de créditos castigados es efectiva					
16	<u>POLÍTICAS DE COBRANZAS</u> Considera que las políticas de créditos son muy blandas lo que propicia que la cartera castigada se incremente.					
17	Considera que las políticas de cobranzas son muy duras lo que no facilita la recuperación de la cartera castigada encomendada					
18	Considera que las políticas de créditos y cobranzas cumplen con lo estipulado en el código de protección y defensa del consumidor					
19	Existe una correspondencia adecuada entre las políticas de créditos y las de cobranza que facilitan la recuperación de la cartera castigada					
20	Considera que las políticas de créditos y cobranza están acorde a las circunstancias del sector y del país.					
21	Se evalúa al personal de créditos y cobranzas para verificar el cumplimiento de las políticas establecidas.					
22	Las políticas de créditos y cobranza buscan un equilibrio entre los gastos de cobranza y los resultados de recuperación de cartera.					
23	Considera que la gestión de cobranza de la cartera castigada favorece la obtención de beneficios en el Banco Falabella.					
24	Considera que la gestión de cobranza promueve el uso eficiente de los recursos presupuestales asignados.					
25	<u>MEJORES CONDICIONES</u> El convenio extrajudicial de pago que realizan los clientes permite recuperar la cartera castigada.					
26	La flexibilidad en la prórroga de las cuotas en los acuerdos extrajudiciales de pago contribuye en la recuperación de la cartera					
27	Las excepciones de pago (Descuento adicional a la campaña), contribuyen en la recuperación de la cartera castigada encomendada					
28	Las campañas de descuentos vigentes por cancelación de deuda contribuyen en la recuperación de la cartera castigada encomendada.					
29	Para el otorgamiento de mejores condiciones se cumplen con los parámetros establecidos					
30	En general considera que el otorgamiento de mejores condiciones de pago contribuye en la recuperación de la cartera castigada					
<b>DATOS GENERALES</b>						
1. Edad : _____ 3. Estado civil : _____						
2. Sexo : _____ 4. Ocupación : _____						
Fecha: _____						

Gracias por su participación

Anexo 3. Resultados de la ampliación de los cuestionarios

Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos

Instrumento A

ITEMS		DIMENSIONES		VALORACIÓN						
				5 Siempre	4 Casi siempre	3 A veces	2 Casi nunca	1 Nunca		
 <b>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA DE ADMINISTRACION</b> <b>Cuestionario sobre nivel de gestión de cobranza</b>										
Cordiales saludos:										
Descripción: El presente cuestionario se realiza con fines de investigación, para tal fin se describen varios aspectos sobre la gestión de cobranza percibida por las principales jefaturas relacionadas a la gestión de cobranza del Banco Falabella Perú, para lo cual se solicita su colaboración. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación "GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019", la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.										
Instrucciones: Lea atentamente cada afirmación y marque la respuesta que usted crea que se adecua a su necesidad.										
ESCALA DE MEDICIÓN: (5) SIEMPRE – (4) CASI SIEMPRE – (3) A VECES – (2) CASI NUNCA – (1) NUNCA										
DATOS ESPECÍFICOS										
1	<u>FIJACIÓN DE METAS DE COBRANZA</u>		Las metas mensuales de cobranza se corresponden con el crecimiento proyectado				X			
2			Las metas mensuales establecidas por la jefatura son específicas y alcanzables.					X		
3			Según los resultados obtenidos del mes en curso, se reajustan las metas de cobranza de los meses subsiguientes.				X			
4	<u>CONTROL DE DOCUMENTOS</u>		La información de los files de los clientes se mantiene actualizada y disponible				X			
5			Se cumple con los tiempos en los procesos de demanda judicial de las carteras castigadas				X			
6			Se realiza un adecuado seguimiento de los reclamos presentados por los clientes					X		
7	<u>DISPOSICIÓN DE RECURSOS HUMANOS</u>		Considera que el personal cuenta con los conocimientos, competencias y habilidades para desarrollar la gestión de cobranza de manera eficiente						X	
8			Se cuenta con el personal suficiente para las actividades de gestión de cobranza					X		
9			El equipo de cobranza se encuentra comprometido y motivado para realizar una gestión responsable y eficiente.				X			
10			El personal del área de cobranza se desempeña de manera comprometida en gestionar de acuerdo a las normas vigentes del país.				X			
11			Los integrantes del equipo de cobranza muestran buen desempeño en la negociación (manejos de objeciones) con el cliente.				X			

ÍTEM	VALORACIÓN	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
12	<b>PROCESO DE COBRANZA</b> El área de cobranza realizada sus acciones de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa		X			
13	Se hace uso del protocolo y de las normas del país para comunicarse correctamente con los clientes	X				
14	Se delega entre mil a mil quinientas cuentas castigadas a cada gestor para una cobranza personalizada		X			
15	Considera que las empresas tercerizadas de cobranza cumplen el proceso de cobranza con los estándares establecidos en el manual de recuperaciones		X			
16	<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL</b> Se lleva a cabo periódicamente el comité de cobranza para evaluar la gestión mediante los indicadores de cobranza		X			
17	Se evalúan los resultados y la efectividad de la gestión por cada gestor de cobranza	X				
18	Se elaboran diferentes reportes que permitan ver cómo se está desarrollando la gestión de cobranza mediante indicadores de seguimiento de las metas a alcanzar.	X				
19	Se realiza un análisis periódico de la recuperación de cartera con el fin de realizar los ajustes y actualizaciones correspondientes		X			
20	Se ajustan los procesos, estrategias y metas de cobranza con base en los resultados obtenidos	X				

**DATOS GENERALES**

1. Edad : 36                      3. Estado civil : S  
 2. Sexo : F                      4. Ocupación : Sub gerente - Mora Tardes  
 Fecha: 18/10/2019

Gracias por su participación

Zulma Varg... Melendez  
 Sub Gerente... eraciones  
 BANCO F... ERÚ S.A.

Instrumento B



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Cuestionario sobre recuperación de cartera**

Cordiales saludos:

Descripción: El presente cuestionario se realiza con el fin de describen varios aspectos sobre la recuperación de cartera castigada/atrasada de las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, para lo cual se solicita su colaboración. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación "GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019", la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.

Instrucciones: Lea atentamente cada afirmación y marque la respuesta que usted crea que se adecue a su necesidad.

**ESCALA DE MEDICIÓN:**

(5) Totalmente de Acuerdo – (4) De acuerdo – (3) Indeciso – (2) En desacuerdo – (1) En total desacuerdo

**DATOS ESPECÍFICOS**

ITEMS	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
		5 En total de acuerdo	4 De acuer do	3 Inde ciso	2 En desa- cuerdo	1 En total desa- cuerdo
1	<u>CUMPLIMIENTO DE META</u> La recuperación promedio acumulada ha permitido alcanzar las metas asignadas	X				
2	La recuperación mensual permite alcanzar la meta asignada en las fechas programadas y tiempos establecidos	X				
3	La recuperación mensual tiende a un porcentaje estable respecto a la meta mensual programada		X			
4	Considera que las metas asignadas son viables y alcanzables		X			
5	El alcance de meta acumulada se ajusta a lo proyectado		X			
6	Considera que el alcance de meta de la cartera castigada se recupera con las acciones de la gestión de cobranza	X				
7	Los niveles de incumplimiento de la meta superan el rango de tolerancia permitido en promedio				X	
8	El déficit acumulado del año actual ha sido mayor al registrado en el año anterior					X
9	En general en nivel de cumplimiento de la meta de recuperación de cartera castigada se encuentra en el nivel deseado	X				
10	<u>EFFECTIVIDAD</u> Con el adecuado uso de los medios disponibles en la gestión de cobranza se logra recuperar la cartera castigada.		X			
11	Con el uso de comunicaciones digitales se logra la mejora el nivel de contacto con el cliente.		X			
12	Con el uso de comunicaciones físicas se logra la mejora el nivel de contacto con el cliente.		X			

ÍTEM	VALORACIÓN	5 En total de acuerdo	4 De acuer do	3 Inde ciso	2 En desa cuerdo	1 En total desa cuerdo
13	Con las llamadas telefónicas de cobranza se logra recuperar la cartera castigada.		X			
14	La visita personal al cliente realizado por el área de cobranza logra la recuperación de la cartera castigada.		X			
15	Considera que la recuperabilidad de la cartera de créditos castigados es efectiva		X			
<b>POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>						
16	Considera que las políticas de créditos son muy blandas lo que propicia que la cartera castigada se incremente.			X		
17	Considera que las políticas de cobranzas son muy duras lo que no facilita la recuperación de la cartera castigada encomendada			X		
18	Considera que las políticas de créditos y cobranzas cumplen con lo estipulado en el código de protección y defensa del consumidor		X			
19	Existe una correspondencia adecuada entre las políticas de créditos y las de cobranza que facilitan la recuperación de la cartera castigada		X			
20	Considera que las políticas de créditos y cobranza están acorde a las circunstancias del sector y del país.		X			
21	Se evalúa al personal de créditos y cobranzas para verificar el cumplimiento de las políticas establecidas.	X				
22	Las políticas de créditos y cobranza buscan un equilibrio entre los gastos de cobranza y los resultados de recuperación de cartera.		X			
23	Considera que la gestión de cobranza de la cartera castigada favorece la obtención de beneficios en el Banco Falabella.		X			
24	Considera que la gestión de cobranza promueve el uso eficiente de los recursos presupuestales asignados.		X			
<b>MEJORES CONDICIONES</b>						
25	El convenio extrajudicial de pago que realizan los clientes permite recuperar la cartera castigada.		X			
26	La flexibilidad en la prórroga de las cuotas en los acuerdos extrajudiciales de pago contribuye en la recuperación de la cartera	X				
27	Las excepciones de pago (Descuento adicional a la campaña), contribuyen en la recuperación de la cartera castigada encomendada		X			
28	Las campañas de descuentos vigentes por cancelación de deuda contribuyen en la recuperación de la cartera castigada encomendada.		X			
29	Para el otorgamiento de mejores condiciones se cumplen con los parámetros establecidos			X		
30	En general considera que el otorgamiento de mejores condiciones de pago contribuye en la recuperación de la cartera castigada		X			
<b>DATOS GENERALES</b>						
1. Edad	: 36	3. Estado civil	: S			
2. Sexo	: F	4. Ocupación	: Abogado - Hacia Indiv			
		Fecha:	18/10/2019			

*Zulma Vargas M. Molendez*  
 Zulma Vargas M. Molendez  
 Sub Directora de Recuperaciones  
 BANCO FALABELLA PERÚ S.A.

Gracias por su participación



Instrumento A



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Cuestionario sobre nivel de gestión de cobranza**

Cordiales saludos:

Descripción: El presente cuestionario se realiza con fines de investigación, para tal fin se describen varios aspectos sobre la gestión de cobranza percibida por las principales jefaturas relacionadas a la gestión de cobranza del Banco Falabella Perú, para lo cual se solicita su colaboración. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación "GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019", la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.

Instrucciones: Lea atentamente cada afirmación y marque la respuesta que usted crea que se adecua a su necesidad.

ESCALA DE MEDICIÓN:

(5) SIEMPRE – (4) CASI SIEMPRE – (3) A VECES – (2) CASI NUNCA – (1) NUNCA

**DATOS ESPECÍFICOS**

ITEMS	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
		5 Siempre	4 Casi siempre	3 A veces	2 Casi nunca	1 Nunca
1	<u>ELIACIÓN DE METAS DE COBRANZA</u> Las metas mensuales de cobranza se corresponden con el crecimiento proyectado					X
2	Las metas mensuales establecidas por la jefatura son específicas y alcanzables.		X		X	
3	Según los resultados obtenidos del mes en curso, se reajustan las metas de cobranza de los meses subsiguientes.				X	
4	<u>CONTROL DE DOCUMENTOS</u> La información de los files de los clientes se mantiene actualizada y disponible			X		
5	Se cumple con los tiempos en los procesos de demanda judicial de las carteras castigadas		X			
6	Se realiza un adecuado seguimiento de los reclamos presentados por los clientes			X		
7	<u>DISPOSICIÓN DE RECURSOS HUMANOS</u> Considera que el personal cuenta con los conocimientos, competencias y habilidades para desarrollar la gestión de cobranza de manera eficiente				X	
8	Se cuenta con el personal suficiente para las actividades de gestión de cobranza				X	
9	El equipo de cobranza se encuentra comprometido y motivado para realizar una gestión responsable y eficiente.				X	
10	El personal del área de cobranza se desempeña de manera comprometida en gestionar de acuerdo a las normas vigentes del país.			X		
11	Los integrantes del equipo de cobranza muestran buen desempeño en la negociación (manejos de objeciones) con el cliente.			X		

ÍTEM	VALORACIÓN	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
12	<b>PROCESO DE COBRANZA</b> El área de cobranza realizada sus acciones de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa.			X		
13	Se hace uso del protocolo y de las normas del país para comunicarse correctamente con los clientes			X		
14	Se delega entre mil a mil quinientas cuentas castigadas a cada gestor para una cobranza personalizada		X			
15	Considera que las empresas tercerizadas de cobranza cumplen el proceso de cobranza con los estándares establecidos en el manual de recuperaciones		X			
16	<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL</b> Se lleva a cabo periódicamente el comité de cobranza para evaluar la gestión mediante los indicadores de cobranza				X	
17	Se evalúan los resultados y la efectividad de la gestión por cada gestor de cobranza	X				
18	Se elaboran diferentes reportes que permitan ver cómo se está desarrollando la gestión de cobranza mediante indicadores de seguimiento de las metas a alcanzar.	X				
19	Se realiza un análisis periódico de la recuperación de cartera con el fin de realizar los ajustes y actualizaciones correspondientes	X				
20	Se ajustan los procesos, estrategias y metas de cobranza con base en los resultados obtenidos	X				
<b>DATOS GENERALES</b>						
1. Edad : <u>26</u>		3. Estado civil : <u>5</u>				
2. Sexo : <u>M</u>		4. Ocupación : <u>Coordinador de Cobranza</u>				
				Fecha: <u>18/10/2019</u>		

*Jordy Díaz Sponaque*

Jordy Díaz  
Coordinador Cobranza Externa  
BANCO FALABELLA PERÚ S.A.

Gracias por su participación

Instrumento B



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Cuestionario sobre recuperación de cartera**

Cordiales saludos:

Descripción: El presente cuestionario se realiza con el fin de describen varios aspectos sobre la recuperación de cartera castigada/atrasada de las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, para lo cual se solicita su colaboración. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación "GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019", la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.

Instrucciones: Lea atentamente cada afirmación y marque la respuesta que usted crea que se adecue a su necesidad.

ESCALA DE MEDICIÓN:

(5) Totalmente de Acuerdo – (4) De acuerdo – (3) Indeciso – (2) En desacuerdo – (1) En total desacuerdo

**DATOS ESPECÍFICOS**

ITEMS	DIMENSIONES	VALORACIÓN				
		5 En total de acuerdo	4 De acuer do	3 Inde ciso	2 En desa cuerdo	1 En total desa cuerdo
1	<b>CUMPLIMIENTO DE META</b> La recuperación promedio acumulada ha permitido alcanzar las metas asignadas		X			
2	La recuperación mensual permite alcanzar la meta asignada en las fechas programadas y tiempos establecidos			X		
3	La recuperación mensual tiende a un porcentaje estable respecto a la meta mensual programada		X			
4	Considera que las metas asignadas son viables y alcanzables			X		
5	El alcance de meta acumulada se ajusta a lo proyectado			X		
6	Considera que el alcance de meta de la cartera castigada se recupera con las acciones de la gestión de cobranza			X		
7	Los niveles de incumplimiento de la meta superan el rango de tolerancia permitido en promedio				X	
8	El déficit acumulado del año actual ha sido mayor al registrado en el año anterior					X
9	En general en nivel de cumplimiento de la meta de recuperación de cartera castigada se encuentra en el nivel deseado	X				
10	<b>EFFECTIVIDAD</b> Con el adecuado uso de los medios disponibles en la gestión de cobranza se logra recuperar la cartera castigada.		X			
11	Con el uso de comunicaciones digitales se logra la mejora el nivel de contacto con el cliente.		X			
12	Con el uso de comunicaciones físicas se logra la mejora el nivel de contacto con el cliente.				X	

ÍTEM	VALORACIÓN	5 En total de acuerdo	4 De acuer- do	3 Inde- ciso	2 En desa- cuerdo	1 En total desa- cuerdo
13	Con las llamadas telefónicas de cobranza se logra recuperar la cartera castigada.		X			
14	La visita personal al cliente realizado por el área de cobranza logra la recuperación de la cartera castigada.			X		
15	Considera que la recuperabilidad de la cartera de créditos castigados es efectiva			X		
<b>POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>						
16	Considera que las políticas de créditos son muy blandas lo que propicia que la cartera castigada se incremente.		X			
17	Considera que las políticas de cobranzas son muy duras lo que no facilita la recuperación de la cartera castigada encomendada				X	
18	Considera que las políticas de créditos y cobranzas cumplen con lo estipulado en el código de protección y defensa del consumidor			X		
19	Existe una correspondencia adecuada entre las políticas de créditos y las de cobranza que facilitan la recuperación de la cartera castigada				X	
20	Considera que las políticas de créditos y cobranza están acorde a las circunstancias del sector y del país.			X		
21	Se evalúa al personal de créditos y cobranzas para verificar el cumplimiento de las políticas establecidas.			X		
22	Las políticas de créditos y cobranza buscan un equilibrio entre los gastos de cobranza y los resultados de recuperación de cartera.			X		
23	Considera que la gestión de cobranza de la cartera castigada favorece la obtención de beneficios en el Banco Falabella.		X			
24	Considera que la gestión de cobranza promueve el uso eficiente de los recursos presupuestales asignados.			X		
<b>MEJORES CONDICIONES</b>						
25	El convenio extrajudicial de pago que realizan los clientes permite recuperar la cartera castigada.		X			
26	La flexibilidad en la prórroga de las cuotas en los acuerdos extrajudiciales de pago contribuye en la recuperación de la cartera		X			
27	Las excepciones de pago (Descuento adicional a la campaña), contribuyen en la recuperación de la cartera castigada encomendada			X		
28	Las campañas de descuentos vigentes por cancelación de deuda contribuyen en la recuperación de la cartera castigada encomendada.		X			
29	Para el otorgamiento de mejores condiciones se cumplen con los parámetros establecidos			X		
30	En general considera que el otorgamiento de mejores condiciones de pago contribuye en la recuperación de la cartera castigada		X			
<b>DATOS GENERALES</b>						
1. Edad : <u>26</u>		3. Estado civil : <u>S</u>				
2. Sexo : <u>M</u>		4. Ocupación : <u>Coordinador de Cobranza Externa</u>				
Fecha: <u>18/10/2019</u>						

*Jordy Díaz Espinoza*

Gracias por su participación

*Jordy Díaz*  
 Coordinador - Cobranza Externa  
 BANCO FALABELLA PERÚ S.A.

4

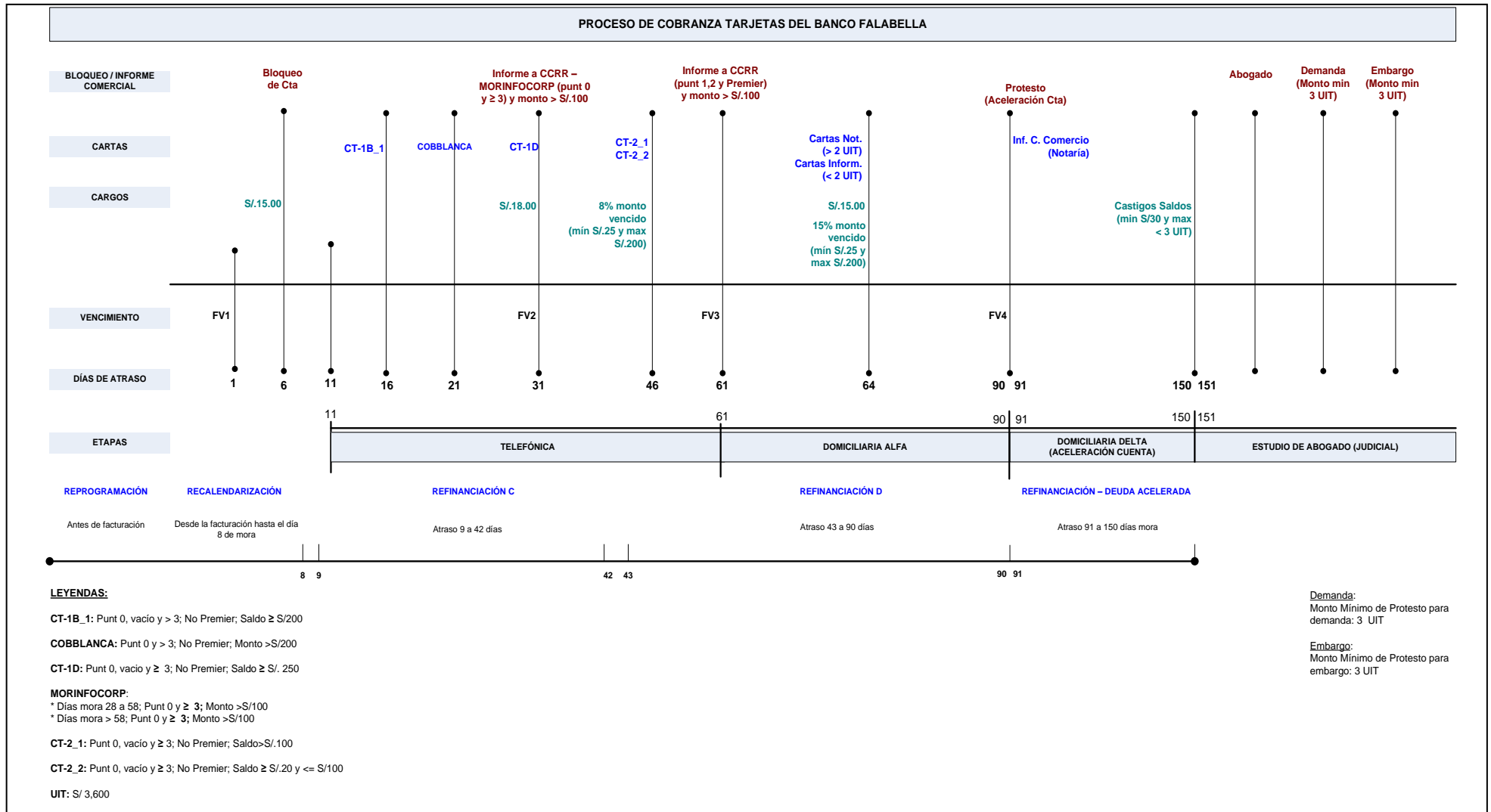
#### Anexo 4. Información complementaria

Empresas de Cobranza de Cartera castigada del banco Falabella

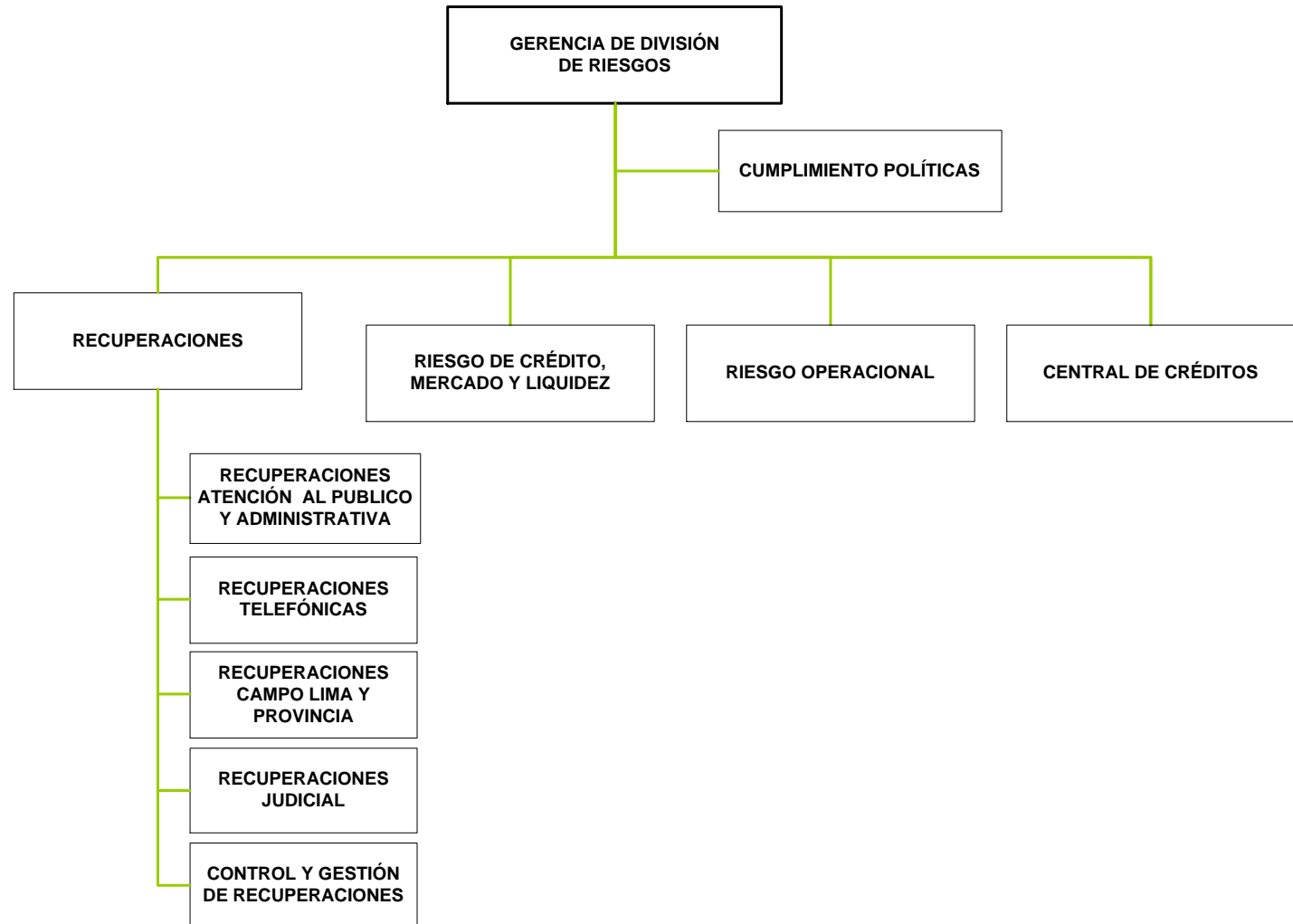


Fuente: Elaboración propia

## Proceso de cobranza tarjetas del Banco Falabella



Organigrama de Gerencia de División de riesgos



Fuente: Banco Falabella, 2019.

## Formas de Cobranzas

Tabla 2: Formas de Cobranzas

<b>Forma de cobranza</b>	<b>Procedimiento</b>
Cobranza por cobradores	Se da cuando el personal sale a realizar cobranza a domicilio del cliente que está en mora más días de lo establecido. En este tipo de cobranza muchas veces se logra percibir dinero, cheques o pagarés con firma del deudor.
Cobranza por repartidores	Muchas situaciones que depende del producto comercializado, la forma de cobranza es realizada por la misma persona que reparte y el que efectuó la entrega del bien vendido.
Cobranza por agencia	Se realiza por diferentes medios, llamada, visitas, según las políticas de la agencia. La cobranza la realiza una empresa que se dedica a brindar este tipo de servicio y que se contrata para tal fin.
Cobranza por correspondencia	Este tipo de cobranza se realiza a través del envío de notificaciones, cartas notariales a la dirección que el cliente brinda a la hora de solicitar el crédito.
Gestión de cobranza preventiva	Es una comunicación o aviso simple, mediante la misma, se le avizora sobre una cuota o crédito vencido o que vencerá en los próximos días, se realiza por escrito, llamada, etc.
Gestión de cobranza telefónica	Por medio de la cual se le hace recordar al cliente que tiene cuotas vencidas, y que debe cumplir con dicha obligación, esto a través de llamadas telefónicas o mediante mensajes pregrabados.
Notificaciones de Cobranza Electrónicas.	Es un aviso que se le envía al cliente vía electrónica, como pueden ser email, mensajes de texto, WhatsApp, etc., mediante la cual se informa al cliente sobre su deuda o cuotas atrasadas, exigiendo el pago del mismo.
Gestión de Cobranza de Campo.	Mediante la cual personal de cobranza se realiza visita al deudor a su domicilio o dirección proporcionada con el objetivo de informarle el número de cuotas que tiene vencidas o pendientes de pago.



---

Gestión de Cobranza Prejudicial.	Es una actividad con la finalidad de evitar que la deuda pendiente lleguen a procesos judiciales. Se envía una carta judicial al cliente moroso, donde se le explica que de no pagar sus obligaciones sus bienes puestos en garantías pasarían a proceso judicial.
Gestión de Cobranza Judicial.	El saldo de un crédito que no ha sido cancelado y tiene días de mora que lo clasifican como crédito de alto riesgo se realiza mediante la vía del poder judicial. Este proceso se lleva a cabo a través de un juicio para recuperar la cartera atrasada.
Notificaciones de Cobranza Físicas.	Es un aviso que se envía al cliente moroso mediante documentación, directamente a la dirección que proporciono al momento del crédito, en esta se le recuerda el número de cuotas atrasadas que tiene con la institución.

---

**Fuente:** Resumido de Fajardo, Torres y Villena (2016)

### Eficacia de las diferentes formas de cobranza

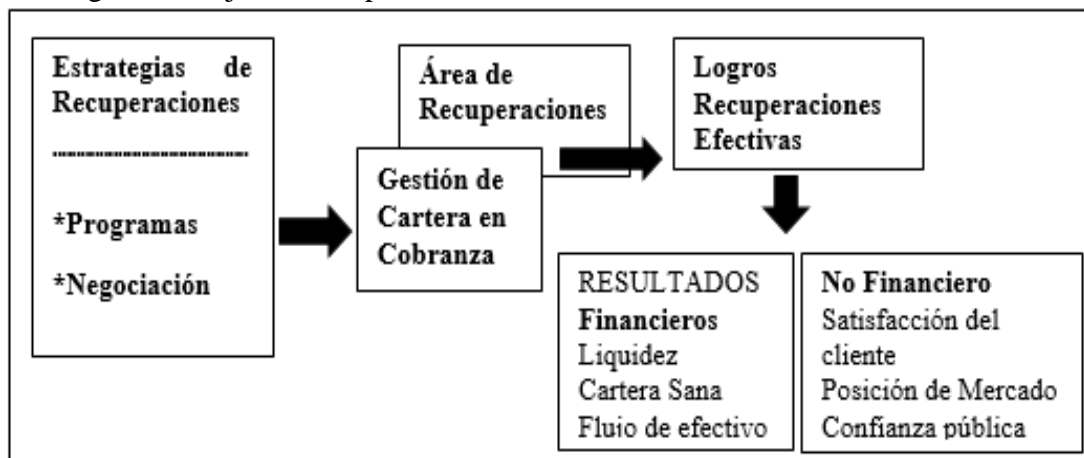
Tabla 3: Eficacia de las diferentes formas de cobranza

Tipos de técnicas	Incertidumbre de cobro	Costo de cobranza	de Rentabilidad del préstamo	Satisfacción del cliente
Tradicional	Alta	Baja	Alta	Baja
Convencional Bancaria	Media	Medio	Media	Media
A presión	Baja	Alto	Baja	Media
Premio – castigo	Media	Media	Media	Alta
Acreedor - deudor	Baja	Media	Alta	Alta

**Fuente:** Fajardo, Torres y Villena (2016)

## Flujo de Recuperación de cartera

Figura 1: Flujo de Recuperación de cartera



Fuente: Susano, 2014

## Impacto de las técnicas en la cartera atrasada

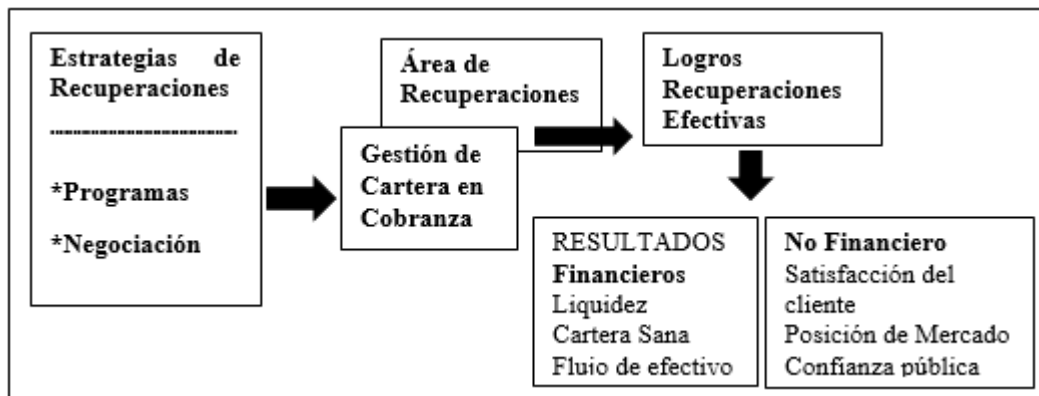
Tabla 4: Impacto de las técnicas en la cartera atrasada

Tipos de técnicas	Nivel de morosidad a corto plazo	Nivel de Morosidad a largo plazo
Tradicional	Bajo	Alto
Convencional Bancaria	Medio	Medio
A presión	Alto	Medio
Premio Castigo	Medio	Alto
Acreedor - Deudor	Bajo	Bajo

Fuente: Susano, 2014

## Impacto de las técnicas en la cartera castigada

Figura 2: Impacto de las técnicas en la cartera castigada



Fuente: Susano, 2014

## Métodos abusivos de cobro

### LEY N° 29571 - CÓDIGO DE PROTECCIÓN Y DEFENSA DEL CONSUMIDOR.

En el capítulo III de Métodos abusivos en el cobro en el artículo 62° capítulo III de métodos abusivos en el cobro, a efectos del artículo 61°, se prohíbe:

- a. Enviar al deudor, o su garante, documentos que aparenten ser notificaciones o escritos judiciales.
- b. Realizar visitas o llamadas telefónicas entre las 20.00 horas y las 07.00 horas o los días sábados, domingos o feriados.
- c. Colocar o exhibir a vista del público carteles o escritos en el domicilio del deudor o del garante, o en locales diferentes de éstos, requiriéndole el pago de sus obligaciones.
- d. Ubicar a personas con carteles alusivos a la deuda, con vestimenta inusual o medios similares, en las inmediaciones del domicilio o del centro del trabajo del deudor, requiriéndole el pago de una obligación.
- e. Difundir a través de los medios de comunicación nóminas de deudores y requerimientos de pago sin mediar orden judicial. Lo anterior no comprende a la información que se proporcione a las centrales de riesgos reguladas por ley especial, la información brindada a la Central de Riesgos de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones ni la información que por norma legal proporcione el Estado.
- f. Enviar avisos de comunicaciones o realizar llamadas a terceros ajenos a la obligación informando sobre la morosidad del consumidor.
- g. Enviar estados de cuenta, facturas por pagar y notificaciones de cobranza, sea cual fuera la naturaleza de estas últimas, al domicilio de un tercero ajeno a la relación de consumo, salvo que se trate de un domicilio contractualmente acordado o que el deudor haya señalado un nuevo domicilio válido.
- h. Cualquier otra modalidad análoga a lo señalado anteriormente.

## Método de análisis

### Coefficiente rho de Spearman ( $r_s$ )

Hipótesis:

**H<sub>0</sub>**: No hay una correlación entre la gestión de cobranza y recuperación de cartera.

**H<sub>1</sub>**: Si hay una correlación entre gestión de cobranza y recuperación de cartera.

Fórmula del coeficiente (Mondragón, 2014):

$$r_s = 1 - \frac{6 \times \sum_1^n (x_i - y_i)^2}{n \times (n^2 - 1)}$$

Donde:

n= números de observaciones, número de trabajadores encuestados o evaluados

$x_i$ = Rango u orden de la observación i con respecto a la variable x (gestión de cobranza)

$y_i$ = Rango u orden de la observación i con respecto a la variable y (recuperación de cartera)

Grado de relación

El resultado de la utilización de la fórmula anterior indicará el coeficiente de correlación para las dos variables en estudio, cuyo grado de relación se establecerá en base a la siguiente tabla.

**Tabla N° 2.** Grado de relación según el coeficiente de correlación

<b>Rango</b>	<b>Relación</b>
-0.01 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

**Fuente:** Hernández, Fernández, y Baptista (2014, p. 305)

Criterio de decisión:

Para la corroboración de las hipótesis se utilizará un nivel de significancia del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), el cual se comparará con el nivel de significancia que resulte de la aplicación del coeficiente de correlación para la variable gestión de cobranza y la recuperación de cartera castigada con el programa SPSS. Donde la regla de decisión es la siguiente:

Si:

Significancia calculada  $< 0.05 \Rightarrow$  se rechaza  $H_0$ , es decir las variables sí se correlacionan significativamente.

Significancia calculada  $> 0.05 \Rightarrow$  se acepta  $H_0$ , es decir las variables no se correlacionan significativamente.

Anexo 5. Validaciones



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Freddy Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Dr.  
 en Ciencia Administrativa  
 N° ANR: A202520 de profesión lic. en Ciencias Administrativas  
 desempeñándome actualmente como Docente a T.P.  
 en U.C.V. Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos: Cuestionario (A) y (B), ficha de registro de datos (C) y guía de análisis documental (D).

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Instrumento A Cuestionario dirigido a los trabajadores directivos de las empresas de cobranza.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

  
 Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 REG. UNICO DE COLEG. N° 843

Instrumento B Cuestionario dirigido a los trabajadores directivos del banco Falabella.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Instrumento C. Ficha de registro de datos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

  
 W. Castillo Palacios  
 PRESIDENTE DE COLEGIO Nº 943

Instrumento D Guía de análisis documental	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 7 días del mes de octubre del dos mil diecinueve.



Dr. :  
 DNI :  
 Especialidad :  
 E-mail :

02842237  
 Administración e Investigación  
 fcastillo30@hotmail.com



**“GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO A**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				92	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				92	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				92	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				92	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																				92	

  
 Dr. Pablo W. Castillo Palacios  
 REG. UNIV. DE COLEG. N° 849



**“GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL  
BANCO FALABELLA PERÚ, 2019.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO B**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				93	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				93	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				93	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				93	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																				93	

  
 .....  
 Freddy W. Castillo Palacios  
 PROF. UNIV. DE COLEG. N° 943



**“GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: FICHA DE REGISTRO DE DATOS C**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				93	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				93	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				93	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				93	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																				93	

  
 F. Pedro W. Castillo Palacios  
 TICS. UNIV. DE COLES. Nº 042



**“GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL D**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				94	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				94	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				94	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				94	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																				94	



Dr. José W. Castillo Palacios  
 PERÚ, UNIC DE COLEO, 19 943







### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Vegas Palomino, Isidro Iván con DNI N° 02847776 Magister en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales N° ANR: A1679666 de profesión Contador público colegiado desempeñándome actualmente como docente universitario en Universidad César Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos: Cuestionario (A) y (B), ficha de registro de datos (C) y guía de análisis documental (D).

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Instrumento A Cuestionario dirigido a los trabajadores directivos de las empresas de cobranza.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Instrumento B Cuestionario dirigido a los trabajadores directivos del banco Falabella.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Instrumento C Ficha de registro de datos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Instrumento D Guía de análisis documental	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 7 días del mes de octubre del dos mil diecinueve.

Mgtr. : Vegas Palomino, Isidro Iván  
DNI : 62847776  
Especialidad : MBA-RI  
E-mail : cpc\_ivp@hotmail.com

  
Isidro Iván Vegas Palomino, MBA  
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO

**“GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL  
BANCO FALABELLA PERÚ, 2019.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO A**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																	85				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																	85				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	85				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																	85				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																	85				







**“GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: FICHA DE REGISTRO DE DATOS C**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				85	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				85	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				85	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				85	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				85	





"GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL  
 BANCO FALABELLA PERÚ, 2019."

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL D**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	18	21	28	31	38	41	48	51	58	61	68	71	78	81	88	91	98	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1.Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																	85				
2.Objetividad	Esta expresado en conductas observables																	85				
3.Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	85				
4.Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																	85				
5.Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																	85				





**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Ramos Altamiro Cecilia con DNI N° 02778297 Magister  
 en Gerencia Empresarial  
 N° ANR: \_\_\_\_\_, de profesión lic. ADMINISTRADORAS  
 desempeñándome actualmente como Docente  
 en \_\_\_\_\_

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos: Cuestionario (A) y (B), ficha de registro de datos (C) y guía de análisis documental (D).

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Instrumento A Cuestionario dirigido a los trabajadores directivos de las empresas de cobranza.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia					/
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Instrumento B Cuestionario dirigido a los trabajadores directivos del banco Falabella.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Instrumento C Ficha de registro de datos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Instrumento D Guía de análisis documental	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 7 días del mes de octubre del dos mil diecinueve.



Mgtr. : Cecilia Ramos Altamirano  
DNI : 02798297  
Especialidad :  
E-mail : ramosaltamir@hotmail.com

**“GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL  
BANCO FALABELLA PERÚ, 2019.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO A**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado															80				96		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			96		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			96		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			96		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y															80						





**“GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO B**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																		90			
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																		90			
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			95		



**“GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL  
 BANCO FALABELLA PERÚ, 2019.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: FICHA DE REGISTRO DE DATOS C**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			95		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			95		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				97	



**“GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL  
 BANCO FALABELLA PERÚ, 2019.”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL D**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			90		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			95		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			95		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus items																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			97		



## Anexo 6. Confiabilidad

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO</b>	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	--	-----------------------

### I. DATOS INFORMATIVOS


1.1. ESTUDIANTE	:	Montalvo Lama Rubén
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Gestión de cobranza y su influencia en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario sobre Gestión de cobranza
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ( )
	:	Alfa de Cronbach. ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	21-10-2019
1.7. MUESTRA APLICADA	:	9


### II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	<b>0.901</b>
------------------------------------	--------------

### III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

<p>Ítems iniciales: 20</p> <p>Ítems finales: 20</p> <p>Para verificar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna, Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.901 cae en un rango de confiabilidad muy alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento.</p>
---

  
 Estudiante: Montalvo Lama Rubén  
 DNI : 40167954

  
 LEMÍN ABANTO CERNA  
 LIC. EN ESTADÍSTICA  
 COESPE 508

**I. DATOS INFORMATIVOS**

<b>1.1. ESTUDIANTE</b>	:	Montalvo Lama Rubén
<b>1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	:	Gestión de cobranza y su influencia en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019
<b>1.3. ESCUELA PROFESIONAL</b>	:	Administración
<b>1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)</b>	:	Cuestionario sobre Recuperación de cartera
<b>1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO</b>	:	<i>KR-20 kuder Richardson</i> ( )
		<i>Alfa de Cronbach.</i> ( X )
<b>1.6. FECHA DE APLICACIÓN</b>	:	21-10-2019
<b>1.7. MUESTRA APLICADA</b>	:	9


**II. CONFIABILIDAD**


<b>ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:</b>	<b>0.869</b>
---	--------------

**III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)**

Ítems iniciales: 30  
 Ítems finales: 30

Para verificar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna, Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.869 cae en un rango de confiabilidad alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento.

  
 Estudiante: Montalvo Lama Rubén  
 DNI : 40167954


  
 LEMÍN ABANTO CERNA  
 LIC. EN ESTADÍSTICA  
 COESPE 506



### Anexo 7. Matriz de instrumentos

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Técnica / Instrumento	INSTRUMENTO A Cuestionario		INSTRUMENTO B Cuestionario		INSTRUMENTO C Ficha de registro de datos		INSTRUMENTO D Ficha de análisis documental				
						N° de ítems	Ítems	N° de ítems	Ítems	N° de ítems	Ítems	N° de ítems	Ítems			
¿De qué manera influye la gestión de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia del Banco Falabella Perú, 2019?	Determinar la influencia de la gestión de cobranza en la recuperación de cartera castigada en las empresas de provincia de Banco Falabella Perú, 2019.	La gestión de cobranza influye de manera negativa en la recuperación de la cartera castigada en las empresas de provincia de Banco Falabella Perú, 2019.	X: Gestión de cobranza	X1.1 Nivel de fijación de metas de cobranza	Encuesta/ Cuestionario	1	1					1	1 y 2			
				X1.2 Metas de cobranza alcanzables		1	2									
				X1.3 Nivel de ajuste de metas asignadas		1	3									
				X2.1 Frecuencia de la disponibilidad de files de los clientes		1	4				4	3, 4, 5 y 6				
				X2.2 Nivel de cumplimiento de los tiempos en procesos de demanda judicial		1	5									
				X2.3 Frecuencia del seguimiento de reclamos		1	6									
				X3.1 Cumplimiento del perfil requerido por parte del personal		Análisis documental/ Ficha de registro de datos	2	7 y 8			2	7 y 8				
				X3.2 Nivel de compromiso del equipo de cobranza			2	9 y 10								
				X3.3 Negociación con los clientes			1	11								
				X4.1 Cumplimiento de políticas de cobranza.			2	12 y 13			4	9, 10, 11 y 12				
				X4.2 Proceso de cobranza personalizada			1	14								
				X4.3 Nivel del manejo del proceso de cobranzas			1	15								
				X5.1 Frecuencia de evaluación de la gestión de cobranza			2	16 y 17			3	13, 14 y 15				
				X5.2 Frecuencia de elaboración de reportes de gestión			2	18 y 19								
				X5.3 Nivel de ajuste de estrategias y procesos de cobranza			1	20								
			Y: Recuperación de cartera				Y1.1 Recupero mensual promedio acumulado	Encuesta/ Cuestionario			1	1	3	1, 2 y 3		
							Y1.2 Cumplimiento de metas mensuales asignadas				5	2,3,4,5 y 6	1	4		
							Y1.3 Niveles de incumplimiento de metas				1	7	1	5		
							Y1.4 Nivel de recuperación de cartera castigada				2	8 y 9				
							Y2.1 Recuperación de cartera según medios disponibles en la empresa				1	10				
Y2.2 Recuperación de cartera mediante medios de comunicación	Análisis documental/ Ficha de análisis documental						4		11, 12, 13 y 14							
Y2.3 Nivel de efectividad de la recuperación de cartera						1	15									
Y3.1 Nivel de correspondencia entre políticas de créditos y las políticas de cobranza						4	16, 17, 18 y 19									
Y3.2 Recuperación de cartera según nivel de rigidez de política de cobranza						2	20 y 21									
Y3.3 Relación entre gastos y resultados del proceso de cobranza						3	22, 23 y 24									
Y4.1 Recuperación de cartera castigada mediante convenios extrajudiciales			2	25 y 26												
Y4.2 Recuperación de cartera castigada mediante excepciones y descuentos			4	27, 28, 29 y 30												

Anexo 8. Ficha de registro de datos  
Instrumento C

 <b>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN</b>					
<b>Ficha de registro de datos</b>					
Saludos cordiales:					
<p>Descripción: La presente ficha tiene propósito recoger información respecto a los indicadores de asignación, recuperación y alcance de meta de las carteras castigadas en las empresas de provincia del Banco Falabella. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación “GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019”, la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.</p>					
Instrucciones: Complete los datos de acuerdo indicadores observados cada mes.					
<b>DATOS GENERALES</b>					
Departamento: .....		Estudio: .....			
Responsable: .....			Fecha: .....		
<b>DATOS ESPECÍFICOS</b>					
<b>ÍTEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Año: ..... Mes</b>	<b>Cartera asignada</b>	<b>Meta asignada</b>	<b>Recupero mensual</b>	<b>Alcance de meta</b>	<b>Déficit</b>
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					

Gracias por su participación

## Anexo 9. Informe de la aplicación de la Ficha de registro de datos

### INFORME DE LA FICHA DE REGISTRO DATOS APLICADO A LAS EMPRESAS DE COBRANZA ENCARGADAS DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA CASTIGADA DEL BANCO FALABELLA, 2019.

#### **Introducción**

El presente informe detalla los resultados de la recuperación de la cartera castigada de las seis empresas de cobranza a las que el Banco Falabella encarga la gestión de cobranza. Los resultados se presentan de manera individual por cada empresa de cobranza de manera agregada para los departamentos donde realizan sus operaciones y de manera global para todas las empresas de cobranzas. Se detallan los resultados del total de cartera asignada, total meta asignada, total recupero mensual, alcance de meta y los déficits alcanzando de manera acumulada hasta septiembre del 2019.

#### **Resultados**

La empresa de cobranza Vercob tiene encargada la recuperación de carteras castigadas ubicadas en los departamentos de Ica, Arequipa, Ancash, y Junín; cuenta con el mayor monto de cartera asignada acumulada que asciende a S/ 788,652,101.00 soles a septiembre del 2019. La meta asignada acumulada ascendió a S/ 4,978,767.00 soles, lográndose un recupero mensual acumulado ascendente a S/ 4,417,692.00. Esto permitió a la empresa obtener un alcance de meta del 89%, que la ubican en la 3° empresa de cobranza con mayor nivel de alcance, con un nivel de déficit acumulado de S/ 561,075.00 soles, que la ubican como la 2° empresa con mayor déficit. La empresa obtuvo superávit en los meses de enero y marzo.

Geincos es la 2° empresa de cobranza con mayor monto en cartera asignada que ascendió a S/ 659,571,038.00 soles a septiembre del 2019. Se le asignó un meta que ascendió a S/ 2,648,438.00 soles, de los cuáles alcanzó un recupero mensual de S/

2,082,269.00. Esto significó que la empresa tenga un alcance de meta a septiembre del 2019 del 79%, que la ubican como la última empresa según el nivel de alcance, teniendo el mayor monto de déficit acumulado que ascendió a S/ 566,169.00 de soles. La empresa no presentó superávit en ningún mes.

La tercera empresa de cobranza con mayor monto de cartera asignada acumulada a septiembre del 2019 es RJ que asciende a S/ 630,776,876.00 soles. La meta asignada acumulada ascendió a S/ 2,568,284.00, logrando recuperar S/ 2,058,096.00, que le permiten tener un alcance de meta del 80%, que la colocan como la 5° con mayor nivel de alcance, presentando un déficit que asciende a S/ 510,188.00, que la ubican como la tercera con mayor déficit. La empresa no presentó en ningún mes superávit.

La empresa de cobranza Servex es la 4° empresa con mayor monto de cartera asignada que ascendió a S/ 553,887,354.00 soles, teniendo una meta asignada acumula de S/ 3,695,719.00 soles, de lo cual logró recuperar S/ 3,306,101.00 soles, lo que permiten tener un alcance de meta del 89%, que la ubican como la 2° empresa con mayor nivel de alcance de meta, acumulando un déficit que ascendió a S/ 389,618.00 soles, siendo la 4° empresa con mayor nivel de déficit, presentando sólo superávit en el mes de enero.

Galicia es la 5° empresa con mayor monto de cartera asignada acumulada a septiembre del 2019 que ascendió a S/ 332,073,784.00 soles, la meta asignada fue de S/ 1,766,465 soles, del cual logró recuperar la suma de S/ 1,659,618 soles, lo que significó que la empresa tenga el mayor alcance de meta, 94% y sea la empresa con menor déficit acumulado que ascendió a S/ 106,847.00 soles. La empresa registró en los meses de enero, febrero y marzo superávit, teniendo el mayor de alcance de meta en febrero que ascendió a 137%.

CyC es la empresa de cobranza con menor cartera asignada que ascendió a S/ 321,222,445.00 soles, la meta asignada acumulada fue de S/ 1,811,572.00 soles, logrando recuperar S/ 1,590,957.00 soles, lo que significó que la empresa presentó un alcance de meta del 88%, que la ubican en el 4° puesto según el nivel de alcance,

presentando un déficit acumulado ascendente a S/ 220,615.00 soles, que ubican a CyC como la segunda empresa con menor déficit, presentando superávit en los meses de marzo y septiembre, de 111% y 113%, respectivamente.

## **Conclusiones**

La participación con respecto al total de la cartera asignada acumulada a septiembre del 2019 de las seis empresas de cobranza se encuentra distribuida de la siguiente manera: Verycob con 24.0%, Geincos con 20.1%; RJ con 19.2%; Servex con 16.9%, Galicia con 10.1% y CyC con 9,8%.


Galicia es la empresa de cobranza con mayor alcance de meta (94%) y además es la que presenta el menor monto de déficit acumulado, pero se debe tener en cuenta que es una de las empresas con menor participación en el monto total de cartera asignada.

Las empresas de cobranza con menor alcance de meta fueron RJ y Geincos con 80% y 79%, respectivamente, las cuales son además la primera y tercera con mayor déficit acumulado.

Las únicas empresas que han cerrado al menos en un mes en superávit son Verycob, Servex, Galicia y CyC. En tanto, que Geincos y RJ no registraron ningún mes en superávit, lo cual es riesgoso puesto que en conjunto tienen el 39,3% de participación del total de la cartera asignada.

La cartera total administrada por las seis empresas de cobranza presentó un alcance de meta asignada acumulada al mes de septiembre del 2019 del 87%, con un nivel de efectividad de 0.46%.

Anexo 10. Resultados de la aplicación de la ficha de registro de datos

 <b>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN</b>					
<b>Ficha de registro de datos</b>					
Saludos cordiales:					
Descripción: La presente ficha tiene propósito recoger información respecto a los indicadores de asignación, recuperación y alcance de meta de las carteras castigadas en las empresas de provincia del Banco Falabella. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación “GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019”, la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.					
Instrucciones: Complete los datos de acuerdo indicadores observados cada mes.					
<b>DATOS GENERALES</b>			(Soles)		
Departamento: <u>Ica, Arequipa, Ancash, y Junín ..</u>			Estudio: <u>VERYCOB .....</u>		
Responsable: <u>...Máximo Valentín.....</u>			Fecha: <u>octubre 2019</u>		
<b>DATOS ESPECÍFICOS</b>					
<b>ÍTEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Año: <u>2019</u></b>	<b>Cartera asignada</b>	<b>Meta asignada</b>	<b>Recupero mensual</b>	<b>Alcance de meta</b>	<b>Déficit</b>
<b>Mes</b>					
Enero	80,258,361	493,934	542,570	<b>110%</b>	<b>48,636</b>
Febrero	81,453,565	468,839	410,259	<b>88%</b>	<b>-58,580</b>
Marzo	83,016,194	503,267	645,995	<b>128%</b>	<b>142,728</b>
Abril	85,632,766	576,596	478,224	<b>83%</b>	<b>-98,372</b>
Mayo	84,117,689	550,350	484,445	<b>88%</b>	<b>-65,905</b>
Junio	85,569,933	510,547	422,430	<b>83%</b>	<b>-88,117</b>
Julio	87,456,596	736,583	664,702	<b>90%</b>	<b>-71,881</b>
Agosto	100,439,407	592,751	367,589	<b>62%</b>	<b>-225,162</b>
Septiembre	100,707,589	545,900	401,478	<b>74%</b>	<b>-144,422</b>
<b>TOTAL 2019</b>	<b>788,652,101</b>	<b>4,978,767</b>	<b>4,417,692</b>	<b>89%</b>	<b>-561,075</b>



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

### Ficha de registro de datos

Saludos cordiales:

Descripción: La presente ficha tiene propósito recoger información respecto a los indicadores de asignación, recuperación y alcance de meta de las carteras castigadas en las empresas de provincia del Banco Falabella. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación “GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019”, la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.

Instrucciones: Complete los datos de acuerdo indicadores observados cada mes.

#### DATOS GENERALES

Departamento: Lambayeque y La Libertad  
Responsable: ...Gianfranco Mudieh.....

Estudio: GEINCOS  
Fecha: octubre 2019

#### DATOS ESPECÍFICOS

(Soles)

ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>Año:</b> <u>2019</u> <b>Mes</b>	<b>Cartera asignada</b>	<b>Meta asignada</b>	<b>Recupero mensual</b>	<b>Alcance de meta</b>	<b>Déficit</b>
Enero	72,377,047	269,477	263,399	<b>98%</b>	<b>-6,078</b>
Febrero	73,403,668	274,299	228,320	<b>83%</b>	<b>-45,979</b>
Marzo	74,918,961	330,858	227,280	<b>69%</b>	<b>-103,578</b>
Abril	75,901,280	305,106	222,346	<b>73%</b>	<b>-82,760</b>
Mayo	79,278,242	317,381	283,754	<b>89%</b>	<b>-33,627</b>
Junio	80,368,429	292,714	214,486	<b>73%</b>	<b>-78,228</b>
Julio	80,461,990	396,332	273,604	<b>69%</b>	<b>-122,728</b>
Agosto	68,974,925	274,745	187,297	<b>68%</b>	<b>-87,448</b>
Septiembre	53,886,495	187,526	181,783	<b>97%</b>	<b>-5,743</b>
<b>TOTAL 2019</b>	<b>659,571,038</b>	<b>2,648,438</b>	<b>2,082,269</b>	<b>79%</b>	<b>-566,169</b>



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

### Ficha de registro de datos

Saludos cordiales:

Descripción: La presente ficha tiene propósito recoger información respecto a los indicadores de asignación, recuperación y alcance de meta de las carteras castigadas en las empresas de provincia del Banco Falabella. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación “GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019”, la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.

Instrucciones: Complete los datos de acuerdo indicadores observados cada mes.

#### DATOS GENERALES (Soles)

Departamento: La Libertad, Ancash, Piura, Lambayeque y Cajamarca. Estudio: ...RJ.....  
Responsable: ...Joaquín Rodríguez..... Fecha: octubre 2019

#### DATOS ESPECÍFICOS

ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>Año:</b> <u>2019</u> <b>Mes</b>	<b>Cartera asignada</b>	<b>Meta asignada</b>	<b>Recupero mensual</b>	<b>Alcance de meta</b>	<b>Déficit</b>
Enero	85,395,431	363,831	336,906	<b>93%</b>	<b>-26,925</b>
Febrero	86,662,862	339,063	279,854	<b>83%</b>	<b>-59,209</b>
Marzo	88,471,245	435,716	278,077	<b>64%</b>	<b>-157,639</b>
Abril	62,641,151	240,298	182,688	<b>76%</b>	<b>-57,610</b>
Mayo	63,001,931	240,998	174,196	<b>72%</b>	<b>-66,802</b>
Junio	64,049,976	223,003	201,362	<b>90%</b>	<b>-21,641</b>
Julio	64,851,482	312,540	276,118	<b>88%</b>	<b>-36,422</b>
Agosto	65,501,459	254,315	188,986	<b>74%</b>	<b>-65,329</b>
Septiembre	50,201,339	158,520	139,909	<b>88%</b>	<b>-18,611</b>
<b>TOTAL 2019</b>	<b>630,776,876</b>	<b>2,568,284</b>	<b>2,058,096</b>	<b>80%</b>	<b>-510,188</b>





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

### Ficha de registro de datos

Saludos cordiales:

Descripción: La presente ficha tiene propósito recoger información respecto a los indicadores de asignación, recuperación y alcance de meta de las carteras castigadas en las empresas de provincia del Banco Falabella. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación “GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019”, la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.

Instrucciones: Complete los datos de acuerdo indicadores observados cada mes.

#### DATOS GENERALES (Soles)

Departamento: Ica, Arequipa, Ancash, y Junín .. Estudio: SERVEX .....  
Responsable: ...Luis Angulo..... Fecha: octubre 2019

#### DATOS ESPECÍFICOS

ITEMS	1	2	3	4	5
Año: <u>2019</u> Mes	Cartera asignada	Meta asignada	Recupero mensual	Alcance de meta	Déficit
Enero	57,708,006	361,038	412,956	114%	51,918
Febrero	58,798,453	382,107	336,351	88%	-45,756
Marzo	59,327,161	409,784	374,382	91%	-35,402
Abril	59,966,630	391,059	333,774	85%	-57,285
Mayo	61,894,947	425,384	343,704	81%	-81,680
Junio	62,673,681	392,125	370,067	94%	-22,058
Julio	63,716,440	551,875	449,186	81%	-102,689
Agosto	64,111,979	391,811	353,738	90%	-38,073
Septiembre	65,690,058	390,536	331,943	85%	-58,593
<b>TOTAL 2019</b>	<b>553,887,354</b>	<b>3,695,719</b>	<b>3,306,101</b>	<b>89%</b>	<b>-389,618</b>



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

### Ficha de registro de datos

Saludos cordiales:

Descripción: La presente ficha tiene propósito recoger información respecto a los indicadores de asignación, recuperación y alcance de meta de las carteras castigadas en las empresas de provincia del Banco Falabella. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación “GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019”, la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.

Instrucciones: Complete los datos de acuerdo indicadores observados cada mes.

#### DATOS GENERALES

Departamento: Loreto, Ucayali y Piura..... Estudio: GALICIA  
Responsable: ... Víctor Galicia..... Fecha: octubre 2019

#### DATOS ESPECÍFICOS

(Soles)

ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>Año:</b> <u>2019</u> <b>Mes</b>	<b>Cartera asignada</b>	<b>Meta asignada</b>	<b>Recupero mensual</b>	<b>Alcance de meta</b>	<b>Déficit</b>
Enero	18,485,552	75,746	77,403	102%	1,657
Febrero	18,712,686	89,070	121,976	137%	32,906
Marzo	18,886,126	123,740	100,179	81%	-23,561
Abril	45,894,566	243,187	214,316	88%	-28,871
Mayo	46,443,388	246,639	244,263	99%	-2,376
Junio	47,064,022	226,159	198,818	88%	-27,341
Julio	47,415,365	317,708	344,232	108%	26,524
Agosto	47,180,566	256,779	222,193	87%	-34,586
Septiembre	41,991,512	187,437	136,239	73%	-51,198
<b>TOTAL 2019</b>	<b>332,073,784</b>	<b>1,766,465</b>	<b>1,659,618</b>	<b>94%</b>	<b>-106,847</b>



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

### Ficha de registro de datos

Saludos cordiales:

Descripción: La presente ficha tiene propósito recoger información respecto a los indicadores de asignación, recuperación y alcance de meta de las carteras castigadas en las empresas de provincia del Banco Falabella. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación “GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019”, la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.

Instrucciones: Complete los datos de acuerdo indicadores observados cada mes.

#### DATOS GENERALES

Departamento: Ancash y Piura

Estudio: CYC

Responsable: ...Ernesto Rodríguez .....

Fecha: octubre 2019

#### DATOS ESPECÍFICOS

(Soles)

ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>Año: <u>2019</u></b>	<b>Cartera asignada</b>	<b>Meta asignada</b>	<b>Recupero mensual</b>	<b>Alcance de meta</b>	<b>Déficit</b>
<b>Mes</b>					
Enero	35,186,954	199,633	153,560	<b>77%</b>	<b>-46,073</b>
Febrero	35,659,981	169,970	123,525	<b>73%</b>	<b>-46,445</b>
Marzo	36,194,144	179,673	199,922	<b>111%</b>	<b>20,249</b>
Abril	37,367,222	212,912	207,695	<b>98%</b>	<b>-5,217</b>
Mayo	38,075,906	214,965	186,791	<b>87%</b>	<b>-28,174</b>
Junio	38,298,940	197,886	169,338	<b>86%</b>	<b>-28,548</b>
Julio	38,769,388	284,233	238,385	<b>84%</b>	<b>-45,848</b>
Agosto	39,292,032	238,396	182,606	<b>77%</b>	<b>-55,790</b>
Septiembre	22,377,879	113,904	129,135	<b>113%</b>	<b>15,231</b>
<b>TOTAL 2019</b>	<b>321,222,445</b>	<b>1,811,572</b>	<b>1,590,957</b>	<b>88%</b>	<b>-220,615</b>

Anexo 11. Ficha de análisis documental

Instrumento D

 <b>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN</b>				
<b>Ficha de análisis documental</b>				
<p>Descripción: Este instrumento tiene como objetivo realizar una revisión documental respecto a la gestión de cobranza de las carteras castigadas en las empresas de provincia del Banco Falabella. El propósito es identificar si se cumplen diversos criterios de las dimensiones de la gestión de cobranza. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación “GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019”, la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.</p> <p>Instrucciones: Marque con X dentro del recuadro según si se cumple o no lo que señala cada pregunta respecto a la gestión de cobranza. Asimismo, especifique el medio de verificación.</p>				
<b>DATOS GENERALES</b>				
<b>Departamento:</b> ..... <b>Estudio:</b> ..... <b>Responsable:</b> ..... <b>Fecha:</b> ..... <b>Investigador:</b> .....				
<b>DATOS ESPECÍFICOS</b>				
ÍTEMS	Fijación de metas de cobranza	Si	No	Medio de Verificación
1	¿La fijación de metas responde a objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo?			
2	¿El equipo de cobranza hace uso de indicadores para hacer un seguimiento de las metas a alcanzar?			
	Control documentario	Si	No	Medio de Verificación
3	¿Se realiza un adecuado seguimiento de los reclamos presentados por los clientes?			
4	¿La empresa cuenta con procedimientos y documentos necesarios para realizar los arqueos y seguimiento?			
5	¿Se tiene una base de datos actualizada (dirección, persona de contacto, correo electrónico, celular, etc.) de los titulares para mantener la comunicación que permita gestionar la cobranza?			
6	¿Existe un software de cobranza que contribuya a automatizar el proceso?			

<b>ÍTEMS</b>	<b>Gestión del personal</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Medio de Verificación</b>
7	¿Los gestores tienen la disposición para dialogar con los deudores para facilitar el cobro y tratan adecuadamente las objeciones de los clientes?			
8	¿Los gestores son capacitados periódicamente respecto a la gestión de cobranza?			
	<b>Proceso de cobranza</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Medio de Verificación</b>
9	¿Hay implementadas políticas y estrategias de cobranza?			
10	¿Las cuentas menores a 3 UIT y búsqueda de bienes negativa se castiga a partir del día 180 de atraso?			
11	¿Las cuentas mayores o iguales a 3 UIT con búsqueda de bienes positiva se castigan antes de los 360 días de atraso?			
12	¿En el primer día de retraso se les comunica a los clientes el estado de su deuda y se les ofrece alternativas para que pueda ponerse al día?			
	<b>Seguimiento y control</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Medio de Verificación</b>
13	¿Se elaboran diferentes reportes que permitan ver cómo se está desarrollando la gestión de cobranza mediante indicadores?			
14	¿En caso no se logran las metas de alcance se ajustan las estrategias y los procesos de cobranza?			
15	¿Se realiza un análisis periódico de la recuperación de cartera con el fin de actualización como redondeos, ajustes menores, bajas a pérdidas?			

Gracias por su participación

## Anexo 12. Informe de la ficha de análisis documental

### INFORME DE LA FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL APLICADO A LAS EMPRESAS DE COBRANZA ENCARGADAS DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA CASTIGADA DEL BANCO FALABELLA, 2019.

#### **Introducción**

El presente informe presenta los resultados de la revisión documental con el propósito de verificar si se cumplen determinados criterios respecto a la gestión de cobranza de las carteras castigadas, incluyendo el medio de verificación que permiten dar sustento al cumplimiento de cada criterio en estudio.

#### **Resultados**

Con respecto a la fijación de metas de cobranza se identifica que mediante el avance de productividad se verifica que la fijación de metas responda a objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo; asimismo, mediante el avance de productividad se evalúa si el equipo de cobranza realiza el manejo de indicadores para monitorear el alcance de las metas asignadas.

Con relación al control documentario, se documenta que mediante el Kardex de gestiones se cumple con el seguimiento de los reclamos presentados; mediante los procesos de asignación se realizan los arqueos, además, existe una base interna de clientes en el cual se mantiene actualizada los datos de los clientes para facilitar la comunicación y que sí se cuenta con software de cobranza que permiten automatizar la gestión de cobranza.

La evaluación del personal se realiza mediante monitoreos de calidad de gestión con el propósito de evaluar a los gestores de cobranza en el proceso de negociación con los clientes, además, se documenta que los gestores sí son capacitados periódicamente mediante clínicas de cobranza para un desenvolvimiento en el proceso de cobranza.

En cuanto a las políticas de cobranza se documenta que sí se cuenta con políticas internas que permiten establecer las estrategias de cobranza, además se identifica que se pone en práctica la cobranza preventiva y que los gestores realizan la información de campañas para ofrecer alternativas a los clientes.

Respecto al proceso de seguimiento y control se documenta que mediante análisis de gestiones se elaboran los reportes que permiten evaluar mediante indicadores el desarrollo de la gestión de cobranza, además se documenta que en caso no se alcancen las metas asignadas se ajustan las estrategias y el proceso de cobranza mediante estrategias operativas. Finalmente, se documenta que mediante pre cartera y asignación se realiza el análisis periódico de la recuperación de cartera con el propósito de actualizar la cartera castigada.

## **Conclusiones**

Las empresas de cobranza encargadas de la recuperación de cartera castigada del Banco Falabella sí cumplen con los criterios respecto a la gestión de cobranza documentándose como medios de verificación la realización de avances de productividad, procesos de asignación, monitoreos de calidad de gestión, clínicas de cobranza, la información de campañas y el análisis de gestiones para evaluar la gestión de cobranza.

Anexo 13. Resultados de la aplicación de la ficha de análisis documental

Instrumento D



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Ficha de análisis documental

Descripción: Este instrumento tiene como objetivo realizar una revisión documental respecto a la gestión de cobranza de las carteras castigadas en las empresas de provincia del Banco Falabella. El propósito es identificar si se cumplen diversos criterios de las dimensiones de la gestión de cobranza. La información recolectada es necesaria como sustento para la investigación "GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA EN LAS EMPRESAS DE PROVINCIA DEL BANCO FALABELLA PERÚ, 2019", la cual se utilizará de forma confidencial. Muchas gracias.

Instrucciones: Marque con X dentro del recuadro según si se cumple o no lo que señala cada pregunta respecto a la gestión de cobranza. Asimismo, especifique el medio de verificación.

DATOS GENERALES

Departamento: *Chiclayo* Estudio: *Credito y Cobranza*  
 Responsable: *Ernesto Rodriguez* SOC  
 Fecha: *21/10/19* Investigador: *Rubén Montalvo*

DATOS ESPECÍFICOS

ITEMS	Fijación de metas de cobranza			Medio de Verificación
		Si	No	
1	¿La fijación de metas responde a objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo?	X		<i>Avance de Productividad</i>
2	¿El equipo de cobranza hace un manejo de indicadores para hacer un seguimiento de las metas a alcanzar?	X		<i>Avance de Productividad</i>
	<b>Control documentario</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Medio de Verificación</b>
3	¿Se realiza un adecuado seguimiento de los reclamos presentados?	X		<i>Kardex de Gestiones</i>
4	¿Existen los documentos y procedimientos necesarios para realizar los arqueos y seguimiento?	X		<i>Proceso de Asignación</i>
5	¿Se tiene una base de datos actualizada (dirección, contacto, correo, etc.) de los titulares para mantener la comunicación que permita gestionar la cobranza?	X		<i>Base de datos de Clientes</i>
6	¿Existe un software de cobranza que contribuya a automatizar el proceso?	X		<i>hi house</i>



ITEMS	Disposición de recursos humanos	Si	No	Medio de Verificación
7	¿Los gestores tienen la disposición para dialogar con los deudores para facilitar el cobro y tienen un buen manejo de las objeciones?	X		Manejo de Calidad de Cartera
8	¿Los gestores son capacitados periódicamente respecto a la gestión de cobranza?	X		Capacitaciones de Cobranza
	<b>Política y proceso de cobranza</b>	Si	No	Medio de Verificación
9	¿Hay implementadas políticas y estrategias de cobranza?	X		Política interna
10	¿La cobranza inicia antes del primer día de retraso en los pagos?	X		Cobranza Preventiva
11	¿En el primer día de retraso se les comunica a los clientes el estado de su deuda y se les ofrece alternativas para que pueda ponerse al día?	X		Información de Campañas
	<b>Seguimiento y control</b>	Si	No	Medio de Verificación
12	¿Se elaboran diferentes reportes que permitan ver cómo se está desarrollando la gestión de cobranza mediante indicadores?	X		Análisis de Costos
13	¿En caso no se logran las metas de alcance se ajustan las estrategias y los procesos de cobranza?	X		Estrategias operativas
14	¿Se realiza un análisis periódico de la recuperación de cartera con el fin de actualización como redondeos, ajustes menores, bajas a pérdidas, envíos de casos a negociación extrajudicial o judicial, etc.?	X		Pre Cartera y Asignación

Gracias por su participación

Anexo 14. Evidencia fotográfica de la aplicación de los instrumentos



Figura 3. Aplicación de cuestionario a colaboradores del estudio Vercob S.A.C.



Figura 4. Aplicación de cuestionario en el estudio RJ abogados.



Figura 4. Aplicación de cuestionario en el estudio Servex.



Figura 5. Aplicación de cuestionario en el estudio RJ abogados.