



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución - 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vea una copia de esta licencia en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>





**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Tesis

# **Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad de la cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto**

Para optar el grado académico de Doctor en Gestión Empresarial

**Autor:**

Jerris Rojas Vela

<https://orcid.org/0000-0002-2487-6117>

**Asesor:**

Dr. Miguel Ángel Valles Coral

<https://orcid.org/0000-0002-8806-2892>

**Tarapoto, Perú**

**2023**



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Tesis

**Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto**

Para optar el grado académico de Doctor en Gestión Empresarial

**Autor:**

Jerris Rojas Vela

<https://orcid.org/0000-0002-2487-6117>

**Asesor:**

Dr. Miguel Angel Valles Coral

<https://orcid.org/0000-0002-8806-2892>

Tarapoto, Perú

2023



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Tesis

**Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto**

Para optar el grado académico de Doctor en Gestión Empresarial

**Autor:**

Jerris Rojas Vela

**Sustentado y aprobado el 05 de diciembre de 2023, ante el honorable jurado:**



Tarapoto, Perú

2023



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN



Escuela de Posgrado

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Los Miembros del Jurado que suscriben, reunidos para estudiar y escuchar la sustentación y defensa del Trabajo de Tesis, modo presencial, presentado por:

**Lic. Adm. MBA. Jerris Rojas Vela**

Con el asesoramiento del Dr. Miguel Ángel Valles Coral.

***"Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto"***

Teniendo en consideración los méritos del referido trabajo, así como los conocimientos demostrados por el sustentante, lo declaramos:

APROBADO

(16)

BUENO

Con el calificativo (\*)

En consecuencia, queda en condición de ser considerado APTO por el Consejo Universitario y recibir el Grado Académico de Doctor, de conformidad con lo estipulado en el Artículo 30° del Reglamento de Tesis de la Escuela de Posgrado de la UNSM.

Tarapoto, 05 de diciembre de 2023.

Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi  
Presidente

Dra. Nora Manuela Dextre Palacios  
Secretario

Dr. Anibal Pinchi Vásquez  
Miembro

Dr. Miguel Ángel Valles Coral  
Asesor

(\*) De acuerdo con el Artículo 40° del Reglamento General de Ciencia, Tecnología e Innovación (RG - CTI) la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, estas deberán ser calificadas con términos de: BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE, también considerar la nota





## ESCUELA DE POSGRADO


UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Tesis

# Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto


Para optar el grado académico de Doctor en Gestión Empresarial

Los suscritos declaran que el presente trabajo de tesis, es original en su contenido y forma.



---

Jervis Rojas Vela  
Ejecutor



---

Dr. Miguel Ángel Valles Coral  
Asesor

Tarapoto, Perú

2023

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Jerris Rojas Vela, con DNI N° 01122776, egresado de la Escuela de Posgrado, Programa de Doctorado en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de San Martín, autor de la tesis titulada: Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto .

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene la tesis no ha sido auto plagiada;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de mi accionar, sometiéndome a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín.

Tarapoto, 05 de diciembre del 2023.



Jerris Rojas Vela  
DNI N° 01122776



## Ficha de identificación

<p><b>Título del proyecto</b> Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto</p>	<p><b>Área de investigación:</b> Ciencias Administrativas <b>Línea de investigación:</b> Modernización de Procesos de Gestión <b>Tipo de investigación:</b> Básica <input type="checkbox"/> Aplicada <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo experimental <input type="checkbox"/></p>
<p><b>Autor:</b> Jerris Rojas Vela</p>	<p>Escuela de Posgrado Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Programa de Doctorado en Gestión Empresarial <a href="https://orcid.org/0000-0002-2487-6117">https://orcid.org/0000-0002-2487-6117</a></p>
<p><b>Asesor:</b> Dr. Miguel Angel Valles Coral</p>	<p><b>Dependencia local de soporte:</b> Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas e Informática Unidad o Laboratorio Ingeniería de Sistemas e Informática <a href="https://orcid.org/0000-0002-8806-2892">https://orcid.org/0000-0002-8806-2892</a></p>

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi esposa, Luisa Gonzales Alegra, mi hija, Liulith Estefani Rojas Reátegui, y mis padres, Joel y Liulith, por su motivación y apoyo durante este tiempo de especialización y actualización de conocimientos para mi desarrollo personal y profesional.

## **Agradecimientos**

Gracias, Dios, por bendecirme en este momento de mi vida.

Gracias a los miembros, directores y gerente de la Cooperativa Oriental de Ahorro y Crédito por permitirme hacer mi investigación en una institución tan distinguida.

Al Dr. Miguel Angel Valles Coral y al Dr. Victor Manuel Vallejos Monja, por guiarme generosamente en la ejecución del presente proyecto de investigación.

A los jurados, por contribuir en la revisión de la investigación para consolidar un aporte científico de calidad a la comunidad universitaria.

## Índice general

Ficha de identificación .....	7
Dedicatoria .....	8
Agradecimientos .....	9
Índice general.....	10
Índice de tablas .....	12
Índice de figuras.....	13
RESUMEN .....	14
ABSTRACT .....	15
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN .....	16
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	21
2.1. Antecedentes de la investigación .....	21
2.2. Bases teóricas. ....	22
Modelo de gestión de cobranza.....	22
Sostenibilidad financiera. ....	32
CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS .....	39
3.1. Ámbito y condiciones de la investigación.....	39
3.1.1 Contexto de la investigación .....	39
3.1.2 Periodo de ejecución.....	39
3.1.3 Autorizaciones y permisos .....	39
3.1.4 Control ambiental y protocolos de bioseguridad .....	39
3.1.5 Aplicación de principios éticos internacionales .....	39
3.2. Sistema de variables .....	39
3.2.1 Variables principales .....	39
3.2.2 Variables secundarias.....	40
3.3 Procedimientos de la investigación .....	41
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	46
CONCLUSIONES .....	65

RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS .....	74

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Descripción de variables por objetivos específicos.....	40
<b>Tabla 2.</b> Magnitud de la confiabilidad.....	43
<b>Tabla 3.</b> Baremos por dimensión y variable.....	45
<b>Tabla 4.</b> Percepción de las dimensiones del modelo de gestión de cobranza con el que se trabaja en la CAC del Oriente Tarapoto.....	46
<b>Tabla 5.</b> Percepción acerca del modelo de gestión de cobranza con el que se trabaja en la CAC del Oriente Tarapoto.....	47
<b>Tabla 6.</b> Percepción de las dimensiones de la sostenibilidad financiera.....	48
<b>Tabla 7.</b> Nivel de percepción de la Sostenibilidad Financiera en la CAC.....	49
<b>Tabla 8.</b> Correlación de las dimensiones del modelo de emprendedurismo universitario con la intención emprendedora.....	50
<b>Tabla 9.</b> Correlación entre el modelo de emprendedurismo universitario y la intención emprendedora.....	50

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> El flujo de caja para la explotación y autofinanciación.....	36
<b>Figura 2.</b> Proceso para tomar una “buena” decisión financiera.....	38
<b>Figura 3.</b> Representación gráfica de la propuesta basada en la revisión de la literatura .	52

## RESUMEN

### Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar y proponer un modelo de gestión de cobranza que permita incrementar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto. Se llevó a cabo un estudio mixto, con una primera fase cuantitativa para identificar los indicadores de la sostenibilidad financiera y del modelo de gestión de cobranza existente, y una segunda fase cualitativa para la formulación del modelo propuesto, se llevó a cabo en un periodo de 16 meses, desde octubre 2021 hasta enero del 2023, y contó con una población de 32 funcionarios de negocios involucrados en el proceso de cobranza de la cooperativa. Se encontró que en general el personal de la cooperativa percibía que las dimensiones del modelo de gestión de cobranza relacionadas con las habilidades blandas, el cooperativismo y la información estaban en un nivel bueno, mientras que la dimensión de normatividad e instrumentos presentaba un nivel regular. Se propuso un modelo de gestión de cobranza que contemplaba la implementación de políticas de cobranza efectivas, el fortalecimiento de la cultura de pagos en los socios, y la mejora en la gestión de la información. Se espera que la aplicación del modelo propuesto permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto mejorar su sostenibilidad financiera y cumplir con sus objetivos.

**Palabras clave:** cartera; finanzas; indicadores; préstamos; recuperación.



## ABSTRACT

Collection management model to improve the financial sustainability of the Savings and Loan Cooperative “Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto”.

The objective of this research was to design and propose a collection management model to increase the financial sustainability of the Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto. A mixed study was carried out, with two phases: a first quantitative phase to identify the indicators of financial sustainability and the existing collection management model, and a second qualitative phase for the formulation of the proposed model, was conducted over a period of 16 months, from October 2021 to January 2023, and included a population of 32 business officials involved in the cooperative's collection process. It was found that overall the cooperative staff perceived that the dimensions of the collection management model related to soft skills, cooperativism and information were at a good level, while the normativity and instruments dimension presented a fair level. A collection management model was proposed that contemplated the implementation of effective collection policies, the strengthening of the payment culture among members, and the improvement of information management. It is expected that the application of the proposed model will enable the Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto to improve its financial sustainability and meet its objectives.

**Key words:** portfolio; finance; indicators; loans; recovery.



## **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN**

La economía mundial se mueve a partir de la ejecución de actividades que deben ser costeadas para continuar generando riqueza; así, de acuerdo con (Ibarra, 2020), el motor económico gira gracias a su financiamiento, que en muchas ocasiones se logra en base a la obtención de créditos.

En general el financiamiento se obtiene a partir de bancos, financieras, cajas de ahorro y crédito, cajas rurales y cooperativas, las últimas que según (Bretos et al., 2018), tienen un rol de impacto sobre la mejora de las condiciones sociales de su área de influencia que las ha posicionado al beneficiar a sus asociados con diferentes servicios (Méndez et al., 2019), y su característica principal es que tienen ventajas importantes sobre el mercado que le permite romper barreras comerciales que garanticen su sostenibilidad. Ha de notarse que las actividades económicas que generan mayor cantidad de trabajo son aquellas relacionadas a la transformación y los servicios, caracterizadas por la necesidad de alta proporción de recursos financieros para su ejecución.

El financiamiento a las empresas a partir de la obtención de créditos, es el inicio de actividades conexas entre las que figuran el proceso de cobranzas y recuperación, así como sus estrategias que permitan niveles mínimos de morosidad; sin embargo, a nivel mundial y especialmente en Perú, la crisis a consecuencia del aislamiento social obligatorio impuesto para reducir las graves consecuencias de la pandemia declarada por la Covid-19, ha repercutido negativamente en los índices de morosidad de manera histórica (Verduga, 2021).

En ese marco, en la Región San Martín, la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente (CAC del Oriente), creada en abril de 2016 no ha estado ajena a las repercusiones de la crisis. Eso se ha notado no solo en la reducción de actividades comerciales, sino en sus indicadores crediticios pues de tener 2% de morosidad en diciembre de 2019, pasó a un 4.5% en mayo y 5.5% en junio de 2020, afectando a sus indicadores financieros y activando la alarma de la dirección y los gestores con el fin de tomar las medidas correctoras necesarias para evitar nuevas consecuencias.

Así, la CAC del Oriente ha reconocido la importancia de mejorar la eficacia en los procedimientos de recuperación de pagos; puesto que, según una autoevaluación realizada, se necesita mayor estandarización, automatización, medición del desempeño y medidas de control que regulen los resultados y se busque no solo mejora cuantitativa del proceso; sino, que la calidad del proceso se vea reflejada en una mejor asignación de

responsabilidades y metas de desempeño individual que se reflejen en los indicadores institucionales.

En el proceso de cobranza, sus necesidades y estrategias, cambian y algo a tomar en cuenta es que esta necesidad de cambios es permanente. Algo recurrente, son la estandarización de los procesos y procedimientos, así como la necesidad de información oportuna para tomar decisiones de cobranza como recomienda (Raiiene, 2018). Es importante notar, que ha sido durante la pandemia y a fin de evitar que la cartera se deteriore, que se han aplicado diferentes estrategias de cobranzas en el que la incorporación de las tecnologías de información ha sido fundamental, al usar información para evaluar el potencial riesgo de un cliente como lo hacen (Bertrand & Klein, 2021), ajustando así actividades que de otra manera hubieran sido imposibles de realizar pero tomando en cuenta las regulaciones establecidas por las autoridades como así lo explica (Romeo & Sandler, 2021).

Por otro lado, se reconoce que el recurso humano, sus competencias y habilidades deben reforzarse, así (Simon et al., 2021), indican que las formas tradicionales de administrar el recurso humano no son suficientes durante una crisis y necesitan de estar acompañados con un plan de capacitación de habilidades blandas en los funcionarios de negocios a fin de ajustar sus estrategias de cobranza y que se incorpore dentro de ellas nuevas formas de recuperación del crédito, adaptándose a los tiempos de cambio al recurrir a nuevos mecanismos de cobranza que eviten gastos operativos subsecuentes.

Así mismo, si bien es cierto la CAC del Oriente cuenta con información sobre indicadores de desempeño de la cartera, es importante contar con indicadores de desempeño operativo, táctico e institucional que se midan constantemente y que a consecuencia de las variaciones se disparen mecanismos de regulación y los directivos tomen decisiones proactivas antes que reactivas.

La CAC del Oriente debe reaccionar a las necesidades identificadas pues no hacerlo puede generar atrasos en la cobranza y con ello el incremento de la morosidad, repercutiendo en su salud financiera que, a consecuencia de la aplicación de las normas contables tiene que afectar los indicadores financieros al realizar mayor provisión de las utilidades que basándonos en el estudio de (Rakhaev, 2020), deberíamos poder reducir. Así, los directivos tienen la responsabilidad de evaluar alternativas para mejorar el proceso de cobranza.

No solo eso, sino que se pasan por alto las técnicas de recolección de pagos a los consumidores de CAC oriental, como mencionamos aumenta la morosidad y esto luego implica el incremento de mecanismos de cobranza pesada como el envío de cartas

notariales, o el inicio de procesos judiciales que a mediano plazo implica el pago de costos y costas adicionales que tienen que ser asumidos por el cliente, pero que, en su difícil condición de pago, hacen más incobrable la deuda. En sí, la estrategia es evitar que la deuda caiga en mora; las características del elevado gasto operativo del tipo de cartera manejada por la CAC (tipo MES: microcrédito) hacen imperiosa su necesidad de un mejor monitoreo.

Como se entenderá, esta investigación está enmarcada dentro de una institución de naturaleza societaria privada, a la que acceder a su información contable y financiera se hace complicada no solo por lo delicado de dicha información sino las consecuencias de un mal manejo de la misma que podría llevar a generar pánico financiero si no se presenta e interpreta adecuadamente, representando un riesgo para la institución, el sistema financiero y hasta de uno mismo como autor de la investigación.

Entonces, en esta investigación buscamos diagnosticar las características del proceso de cobranza de los funcionarios de negocios de la CAC del Oriente encargados de los créditos y cobranzas, así como los indicadores de la sostenibilidad financiera que repercuten en la sostenibilidad de la cooperativa en un análisis correlacional que nos permitirá proponer un modelo de gestión de cobranza que si se aplica permita mejorar la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto.

En sí, nuestro problema general se basa en la formulación de la siguiente pregunta: ¿Cuál es el modelo de gestión de cobranza que permite mejorar la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto? En ese sentido, para resolverlo buscamos entonces resolver estas preguntas específicas ¿Cuáles son las características del modelo de gestión de cobranza con el que se trabaja en la CAC del Oriente Tarapoto? Luego ¿Cuáles son los indicadores que permiten dimensionar el nivel de sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto? A continuación ¿En qué medida las variables del modelo de gestión de cobranza se relacionan con la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto? Y Finalmente ¿De qué manera el modelo de gestión de cobranza incrementará la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto?

Para resolver estos problemas identificados entonces nos formulamos el siguiente objetivo general: Formular un modelo de gestión de cobranza que mejore la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto. Al igual que en el tema de las preguntas de investigación, ello nos obliga a formular objetivos específicos que buscan obtener el objetivo específico, que son: Identificar las características del modelo de gestión de cobranza con el que se trabaja en la CAC del Oriente Tarapoto. A continuación, buscamos Identificar los niveles de los indicadores de la sostenibilidad financiera de la CAC del

Oriente Tarapoto. Luego de ello, pasamos a medir la relación de las dimensiones del modelo de gestión de cobranza con la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto. Finalmente, ello nos permitió diseñar y proponer un modelo de gestión de cobranza que incremente la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto.

El estudio se justifica puesto que formulamos un modelo de gestión de cobranzas fundamentada en las teorías de sostenibilidad financiera a partir del manejo adecuado de los indicadores de cobranza y cobrabilidad de la CAC, además de la caracterización de la sostenibilidad financiera. El modelo propuesto aplicado representará una teoría fundamentada que aplicada a la CAC del Oriente será validada y representará un aporte importante al incremento de la ciencia de manera que otras organizaciones de similares características y/u otros estudiantes puedan utilizar para validar la teoría propuesta.

El modelo, desde una perspectiva práctica permite refinar las estrategias de cobranza de la CAC del Oriente, fortaleciendo competencias a sus funcionarios y a través de un mecanismo de tablero de mando designar responsabilidades en las que se incorporen tecnologías de información como instrumentos de gestión para mejorar los resultados de la cobranza que se reflejen en mejores índices de mora. Entonces se pretende abarcar un planteamiento estratégico institucional en el que participen todos los funcionarios que tienen responsabilidad directa e indirecta en la mejora de la sostenibilidad financiera como se plantea.

La CAC del Oriente por su naturaleza social tiene responsabilidad en sus actos administrativos, crediticios y financieros no solo con respecto a sus socios, sino con la sociedad en su conjunto. Es parte de su responsabilidad buscar mecanismos e implantar modelos que le permitan mejorar sus estrategias de cobranza, de manera que sus deudores entiendan la estrategia, respondan y asuman a su responsabilidad con el compromiso inicial siempre vigente. En tal sentido, diseñamos un modelo de gestión de cobranza articulado para garantizar la sostenibilidad financiera en el que su crecimiento institucional también esté acompañado del crecimiento económico de sus socios y deudores o clientes.

Finalmente, los instrumentos elaborados en el presente estudio, luego del proceso de validación y confiabilidad aprobados ahora es posible utilizarlos en estudios relacionados. A fin de plantear el modelo nos adaptamos a la propuesta de (Durbin & Romeo, 2020), en el que se planifica una economía alrededor del cobro de la deuda, con especial atención en el tema de lo relevante que es adicionar las acciones de cobro en el momento en que se otorga el crédito.

En el caso de la variable sostenibilidad financiera la hemos adaptado a partir del estudio de (Cuello et al., 2020), y una encuesta exploratoria realizada por (Echeverri et al., 2018), y la variable modelo de emprendedurismo universitario se fundamentará en los estudios de (Stradi, 2016) y (Martínez et al., 2018).

La CAC del Oriente Tarapoto por su naturaleza societaria, así como por el impulso e inversión de sus socios, ha logrado crear productos crediticios que han tenido acogida en el mercado local. Al ser nueva, su principal amenaza es el tamaño de la competencia y ello implica tener mucho cuidado con la información que se pueda convertir en pública. Así, si bien es cierto sus estados financieros están disponibilizados para el escrutinio, mucha información de sus procesos e información gerencial no solo es difícil de obtener, sino que se debe tener cuidado de proporcionar. Todo esto es una limitante que como investigador tendremos en cuenta a fin de evitar consecuencias en la buena reputación ganada por la CAC.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **Antecedentes internacionales**

Qaderzadeh y Sedaghat (2015), Investigar métodos de gestión de recursos humanos y cómo se conectan con el éxito financiero de las empresas que operan en el parque industrial de Sanandaj. Recopilaron datos con un formulario para examinar las formas de gestión del personal y el desempeño financiero. Es un trabajo aplicado con una encuesta descriptiva para recolección de datos. El universo estuvo compuesto por 105 empleados de empresas activas en la zona industrial de Sanandaj, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. Los hallazgos indican que existe una relación favorable y significativa entre los métodos de gestión de recursos humanos y el éxito financiero de la empresa. Llegaron a una conclusión y se ofrecieron algunas sugerencias para mejorar la relación entre las variables del modelo.

En Tanzania (Danstun & Harun, 2019), presentan un modelo de cobranza de créditos y su efecto sobre la cartera en riesgo de las microfinancieras Tanzanas. Utilizaron datos de encuestas transversales de microfinancieras en tres regiones. Emplearon una muestra de 219 encuestados y usan regresión lineal múltiple. Los resultados indican que existe una asociación positiva entre los tipos de interés aplicados y la cartera en riesgo. El período de gracia variable y el importe del préstamo, por otra parte, tienen una asociación negativa con la cartera en riesgo. Recomiendan que se deben reconsiderar las tasas de interés cobradas a los clientes para mejorar la sostenibilidad de su cartera. Además, mejorar la provisión de períodos de gracia a sus clientes y establecer tamaños de préstamo eficientes que satisfagan las necesidades de los clientes. Eso animaría y aumentaría los reembolsos, aportaría al desempeño financiero y disminuiría el riesgo de la cartera de las microfinancieras.

##### **Antecedentes nacionales**

En Perú (Rivera et al., 2021), Identifican medidas de gestión del riesgo de crédito que ayuden a una CRAC en Chiclayo, Lambayeque, a reducir los pagos atrasados. La investigación es más descriptiva que experimental. Su audiencia consistió en documentos contables para la variable independiente y colaboradores para la variable dependiente, sus instrumentos de recolección información fue el análisis de documentos de la situación

financiera y un cuestionario a base de Likert. Para ellos es necesario el establecimiento de acciones para mejorar la gestión del riesgo crediticio; sin embargo, al comparar los años 2018 y 2017 se tienen saldo positivo, pero por el impacto de la pandemia, todavía tienen mucho por hacer. Concluyen que la gestión del riesgo de crédito debe optimizarse lo antes posible.

También en Perú (Heredia & Torres, 2019), mencionan que el financiamiento de créditos contribuye con la generación de empleo y nuevos negocios, pero su riesgo, mora e ineficiencia afectan la rentabilidad. Ellos buscan determinar como la gestión de la mora afecta la renta de una Caja de Ahorro y Crédito estudiando la mora y analizando la renta mediante ratios y en cuánto la primera afecta a la segunda. Trabajan un estudio descriptivo propositivo con 24 personas a las que aplicaron una encuesta. La gestión de morosidad calificada como "Muy Bueno" (71%); la rentabilidad calificada "Muy Bueno" (50%). Para ellos la mora impacta de forma inversa en la renta de la Caja; tienen que su mora es 5.89% y su ROA 1.0% y ROE 4.9%; consideran que no pedir garantías y no evaluar mejor el riesgo son factores que influyen; Es preferible evitar el impago y mejorar las tácticas de recuperación de crédito mejorando el análisis de riesgos, optimizando el seguimiento y la evaluación, capacitando a los clientes y mejorando los sistemas informáticos.

### **Antecedentes locales**

En Tarapoto (Sandoval, 2021), determina como se asocia la mora de la Caja Piura, Rioja-2018, con la forma de gestionar las cuentas por cobrar; así, él realiza un estudio correlacionar con diseño no experimental, descriptivo, cuantitativo teniendo 48 trabajadores como universo y muestra a quienes aplica un instrumento a través de una encuesta. Sus hallazgos muestran que tienen un 63% de gestión de cuentas por cobrar inadecuada debido a fallas en las políticas de concesión de crédito, pues no se basan en estándares y normas válidas; también evidencia fallas en la forma de recuperación de los incobrables por la incoherencia y falta de claridad en sus políticas y normas establecidas. Concluye la gestión de cuentas por cobrar están asociadas con la mora en un 0.804.

## **2.2. Bases teóricas.**

### **Modelo de gestión de cobranza.**

#### **Gestión de cobranza**

De acuerdo con los fundamentos de la administración (Robles, 2012), define una cartera como un conjunto de acciones coordinadas, siempre que se apliquen correctamente y en el momento adecuado, con el fin de recuperar el crédito concedido a los clientes morosos,



para los que se denominan morosos; una vez recuperada la cartera, los créditos se convertirán en activos líquidos. También es fundamental cuidar al cliente para que mantenga su atención y su deseo de participar en futuras discusiones. (Pacheco, 2012), por otro lado, sugiere que son procesos de cobro suficiente al vencimiento de los créditos, y que tales procedimientos y políticas deben ser eficientes, como lo indica la cantidad de gasto por cuentas malas. Del mismo modo, (Sala, 2015) afirma que el objetivo de la gestión de cobros es establecer una relación comercial con los consumidores para que se mantengan al día en los pagos mientras aprovechan las ofertas.

### **El sector financiero en Perú**

Para (ITA, 2021), antes de la década de 1990, Perú padecía una balanza de pagos crónica, déficits fiscales y bajas reservas de divisas. Durante las últimas tres décadas, el Perú ha ejercido un manejo prudente de las políticas fiscal, monetaria y cambiaria. Según el BCRP las Reservas Internacionales Netas a julio de 2021, suman \$74.400 millones, equivalentes y estables en 35% del PBI.

Para (RSM, 2020), En la región, uno de los sistemas financieros más fuertes es el peruano, consolida varios sectores con altos niveles de crecimiento y enorme potencial. Esto permite el surgimiento de nuevos productos financieros que catalizan varias actividades en diferentes sectores económicos.

Todas las entidades financieras, en este escenario, buscan aperturarse en nuevos mercados y consolidarse en aquellos donde ya intervienen, se nota además que los fondos pensionables tienen altas tasas de crecimiento y con el entorno regulado en el que funcionan, se han venido consolidando.

Las instituciones del sector financieros se enfrentan a lo siguiente:

- Gobernabilidad y administración de riesgos
- Fusiones y adquisiciones
- Regulación y cumplimiento
- Gestión eficiente del crecimiento

En Perú, su sector financiero y el crecimiento logrado nos indican la seria evolución del sector; su economía ofrece un entorno adecuado para las finanzas y los negocios, siendo una realidad desde hace años. Son varias las razones, entre las que están:

- Regulación adecuada del medio financiero.
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) adoptadas
- La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y su función fiscalizadora.

- Competitividad e innovación de su mercado
- Férreas medidas de protección a los consumidores.

Para (Mendiola et al., 2015), en los últimos 10 años la economía peruana ha logrado un crecimiento y excelente ambiente de negocios, esto ha permitido que las instituciones de microfinanzas se conviertan en estrellas de su sector. En general, se debe al hecho de que las IMF apoyan al estado en la solución de problemas sociales, incremento de puestos de empleo.

### **Las microfinanzas.**

La micro financiación ha despertado interés en todo el mundo como posible acelerador del desarrollo económico y la erradicación de la pobreza. Su eficacia, a pesar de la falta de garantías físicas, se ha vinculado al concepto de responsabilidad colectiva, en el que los grupos de personas son conjuntamente responsables de las deudas de los demás. Sin embargo, a medida que el mercado de microfinanzas se expande y se vuelve más competitivo, las instituciones deben esforzarse por crear nuevos enfoques de financiación que mantengan bajos los costos institucionales al tiempo que aumentan la disponibilidad de préstamos. Llegar a los prestatarios que no califican o que no están interesados en los bancos de responsabilidad de grupo comunal es un gran problema en la micro financiación. En consecuencia, se necesitan varios arreglos de micro financiación para llegar a los pobres con préstamos individuales.

### **Ventajas de las microfinanzas.**

Para (Corbiz, 2020), las ventajas de las empresas de microfinanzas son:

- Préstamos sin garantía

La mayoría de las empresas de microfinanzas no buscan garantías para otorgar crédito financiero. El papeleo mínimo y el procesamiento sin complicaciones los convierten en una opción adecuada para una recaudación de fondos rápida.

- Desembolsar préstamo rápido bajo urgencia

La crisis financiera es inherentemente impredecible, ya que podría surgir en cualquier momento sin intimidar a nadie. Gracias a las empresas de microfinanzas que pueden proporcionar fondos seguros y sin garantías a una persona que se encuentra en una situación exigente para satisfacer sus necesidades financieras.

- Ayudar a las personas a satisfacer sus necesidades financieras.

El renombrado instituto financiero brinda servicios incomparables cuando se trata de préstamos o créditos. Pero lo peor es que no son accesibles para los grupos de bajos ingresos. Las empresas de microfinanzas, sin embargo, ofrecen una propuesta

completamente diferente. Se dedican a servir a un individuo pobre y desempleado brindándole crédito financiero fácil.

- Proporcionar una amplia cartera de préstamos.

Las empresas de microfinanzas no solo se limitan a proporcionar crédito de emergencia, sino que también pueden desembolsar préstamos para vivienda, préstamos comerciales y préstamos para capital de trabajo con trámites y trámites mínimos.

- Promover la autosuficiencia y el espíritu empresarial.

Las empresas de microfinanzas pueden proporcionar fondos muy necesarios a un individuo para establecer un negocio saludable que busque una inversión mínima y ofrezca ganancias sostenibles a largo plazo. Así, estas empresas aseguran el espíritu empresarial y la autosuficiencia entre el grupo de menores ingresos.

### **Desventajas de las microfinanzas**

Siguiendo con (Corpbiz, 2020), las desventajas son:

- Criterios de reembolso estrictos

En ausencia de un protocolo de trabajo y cumplimientos legítimos, las empresas de microfinanzas podrían adoptar un enfoque de pago severo que alguien no preferiría en el estado de la crisis financiera. La deuda fácil nunca viene con condiciones relajadas, y eso también es cierto con las empresas de microfinanzas. Dado que estas empresas trabajan bajo estrictos cumplimientos, podrían manipular a sus clientes para obtener el reembolso de manera poco ética.

- Cantidad de préstamo pequeño

A diferencia de los principales bancos financieros, las empresas de microfinanzas ofrecen un monto de préstamo menor. Dado que estos bancos no piden garantías contra el crédito, el desembolso de la gran cantidad del préstamo es prácticamente imposible en su caso.

- Tasa de interés alta

Otro problema con las empresas de microfinanzas es que no pudieron otorgar préstamos a bajo interés. Esto se debe a que no siguen la huella de los bancos tradicionales, donde la acumulación de fondos es fácil. Además, tienen que pedir prestado dinero de estos bancos para ejecutar adecuadamente y asignar una parte de él para la gestión de riesgos [1]. Por lo tanto, el costo operativo por transacción es bastante alto para ellos a pesar del alto volumen de transacciones por día.

A diferencia de los bancos, la institución de microfinanzas acumula fondos a través de capital privado para prestar servicios financieros. Esto implica principalmente que estas

empresas están bajo una presión implacable para generar más ganancias para sus inversores, lo que las obliga a aumentar la tasa de interés.

### **Desarrollo de las microfinanzas en el Perú**

según The Economist Intelligence Unit (2013), citado por (Mendiola et al., 2015), sus pilares son:

- Entorno normativo apropiado.
- Innovación y competitividad de su mercado.
- Altos niveles de transparencia.
- Desarrollo de medidas que protegen a los clientes

### **Marco regulatorio del medio en el que se desarrollan las IMF**

Para el (BBVA, 2020), el sector microfinanzas es resultado de innovaciones y creación de diferentes tipos de servicios financieros a sectores poblacionales que antes no eran sujetos de crédito por sus características y niveles de riesgo elevado. Por lo tanto, la esencia del sector micro financiero no es solo el tamaño de las transacciones sino además las características los clientes, quienes, por ser pobres y vulnerables, tienen dos barreras importantes para el surgimiento de estas transacciones.

Las IMF se regulan y se supervisan bajo la Ley 26702 incluidas sus modificatorias.

Siguiendo con el (BBVA, 2020), la prudencia de las normas y medios para controlar y garantizar su aplicación son fundamentales para desalentar el oportunismo de instituciones regidas por gente poco leal con respecto a los depósitos obtenidos, tentados de arriesgar mucho para tener mayores utilidades. Así, la finalidad de la normatividad sensata de las microfinanzas es la que la justifica en el caso de otros actores del sector. Establecer las reglas del juego es importante, pero más importante aún es, qué reglas y cómo regular.

Si no se regula adecuadamente, puede convertirse en obstáculo para el desarrollo del mercado financiero, que lo convierte en represión financiera, en donde las medidas que buscan regular influyen tanto que los flujos de recursos se alejan de lo óptimo para favorecer a todos. Algunas medidas de represión financiera son los máximos de las tasas de interés y el porcentaje de apalancamiento, así como encajes confiscatorios, rentas inflacionarias y el poco control de la devaluación o inflación de la moneda. A pesar de su retorno en algunos países, la evidencia histórica ha demostrado la influencia nociva de estas políticas, que en el caso de las microfinanzas provocan daños aún mayores y dificultan la captación de clientelas marginales.

## **Agrupación de las instituciones de microfinanzas**

Debido al aumento de presencia de IMF las pymes ahora tienen mayor cantidad de fuentes de financiamiento. La mayoría ha desarrollado plataformas especializadas de software para atención a los procesos del sector de IMF. Se han agrupado de acuerdo a:

a) En la estructura de la cartera predominan la metodología de evaluación individual, solidaria y/o comunitaria, los sistemas de garantía y los procedimientos de pago.

La formalidad con la que hacen sus negocios. Las IFM que operan bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (véase el cuadro 1.5) se distinguen de las que operan fuera de la supervisión de la autoridad supervisora (véase el cuadro 1.6).

Según Conger, Inga y Webb (2009), citado por (Mendiola et al., 2015), esta es una clasificación de las IMF en Perú.

- Cajas municipales. Reguladas por la municipalidad, en una especie de franquicia financiera. Presta principalmente a pequeñas y microempresas y puede apalancarse con depósitos. Comienzan con créditos emitidos con garantía de gemas y oro. A partir de 2002, han operado dentro de su territorio o cuando no hay servicio bancario.
- ya lo hacen en todo el país e inclusive ofrecen amplia variedad de productos y servicios.
- Cajas rurales. Reguladas, pueden recibir depósitos y ofrecen amplia variedad de productos de préstamo, no pueden proporcionar cuentas corrientes. Creadas en 1992 para ofrecer servicios financieros al sector agricultura, comercio y negocios agrícolas. Ahora además atienden pequeñas y micro empresas.
- Edpymes. Regulada no bancaria. Préstamos a la pequeña y microempresas. No pueden recibir dinero del público. Nacieron como IMF de ONG, más tarde ya en 1990 han empezado a regularse.
- Empresas financieras. Reguladas. Luego del 2009 pueden ofrecer cuentas corrientes. Esto les ha permitido evolucionar a financieras. Atienden principalmente las microfinanzas.
- Bancos. Reguladas, múltiples servicios financieros, pueden captar dinero del público. Desde los 80, préstamos a pequeñas y microempresas, y bancos cada vez más grandes están incursionando en los microcréditos. En 1998 se creó Mibanco, un banco especializado en atender a pequeñas empresas y microempresas.
- Las ONG. En su mayoría trabajan en el sector de microfinanzas, sean de carácter central, o bien como uno de servicio. En Perú Copeme agrupa a estas instituciones y se autoregulan con su asistencia, proporciona asesoría especializada.

- Cooperativas de crédito y ahorro. Fenacrep (Federación Nacional Peruana de Cooperativas de Ahorro y Crédito) está a cargo. Autorizado a aceptar depósitos y emitir préstamos a sus miembros de todas las categorías.

### **Gestión de cobranzas.**

Consiste en realizar actividades y formular estrategias para cobrar deudas en su totalidad. Si queremos que sea positiva, la comunicación, contacto y el entorno del negocio son pilares. Considerarlos genera información suficiente, adecuada y necesaria para tomar decisiones que permitirán canalizar y ser efectivas (Barreto, 2011).

### **Modelo de cobranzas.**

Uno adecuado sigue procedimientos que permitan asegurar un nivel de morosidad bajo, inclusive tendiente a cero.

Así, las cobranzas se relacionan con las políticas para el otorgamiento de préstamos que minimice el riesgo y el cobro se mantenga con cartera ligera evitando gastos por la recuperación de cartera pesada.

Garantizar la permanencia del cliente es preocupación de las políticas de cobranza y recuperación. La comunicación y evitar la agresividad en el cobro debe ser vital. En general las políticas de cobranza establecen los diferentes procedimientos de cobro a realizar.

Para (McKinsey & Company, 2018), en los procesos de cobranza tradicionales, los bancos separan a los clientes en unas pocas categorías de riesgo simples, en función de los segmentos de morosidad o en análisis simples, y asignan equipos de servicio al cliente en consecuencia. Los clientes de bajo riesgo generalmente se entregan a agentes de cobranza más nuevos según la disponibilidad; los agentes siguen guiones estandarizados sin que se les pida que evalúen el comportamiento del cliente. Los agentes con experiencia, capacitación y habilidades moderadas se asignan, nuevamente en función de la disponibilidad, a clientes de riesgo medio. Estos agentes también siguen un guion estandarizado, pero están capacitados para evaluar el comportamiento del cliente en función de su capacidad y voluntad de pago. Los clientes de alto riesgo se asignan a los agentes más capacitados, que son dueños de sus cuentas y utilizan enfoques menos estandarizados para desarrollar evaluaciones del comportamiento del cliente.

### **Cobranza Efectiva**

Para (Hartman, 2020), existen cuatro claves de una estrategia exitosa de cobro de deudas

Una estrategia adecuada de cobro de deudas, como cualquier buena estrategia comercial, debe ser eficiente: maximizar los recursos al menor costo. Para hacer esto, las empresas

deben usar tecnologías y metodologías modernas para mantener una perspectiva segura, legal y de largo plazo hacia las cobranzas

Estos son algunos de los elementos clave para integrar en su estrategia de cobro de deudas para aumentar sus probabilidades de éxito y mantener los costos bajos.

**Operaciones Orientadas al Cliente:** Las operaciones orientadas al cliente se enfocan en hacer que los pagos sean fáciles, eficientes y seguros para los clientes (deudores). Con el auge de los teléfonos inteligentes y las aplicaciones, las agencias de cobranza deberían considerar aceptar o usar métodos de pago basados en aplicaciones junto con métodos basados en la web. Los portales de autoservicio, como los pagos en línea, las aplicaciones de pago y las llamadas telefónicas automatizadas, pueden permitir cobros seguros y fáciles. Cuando a un deudor le resulta más fácil realizar los pagos, generalmente está más dispuesto a elaborar un plan de pago.

**Comunicaciones actualizadas:** Dado que los canales de comunicación cambian y evolucionan constantemente, es importante mantenerse al día con las últimas tecnologías. La automatización de su proceso de cobro de deudas es clave, ya que actuará como un trampolín para reducir sus costos de cobro y al mismo tiempo ayudará a ver resultados consistentes. La automatización de canales de comunicación también permitirá pagos rápidos, liquidaciones o recordatorios (a través de mensajes de texto o correo electrónico), mejorando al mismo tiempo la experiencia del cliente. Dado que muchas personas ignoran las llamadas de números de teléfono que no reconocen, y con poco uso de máquinas de fax, los métodos de comunicación más antiguos que tienen poco éxito deben reconsiderarse o modificarse.

**Análisis aplicado:** el uso de análisis en su proceso de cobro de deudas puede ayudarlo a evitar deudas incobrables y cobros difíciles. Con la ayuda de análisis, puede evaluar fácilmente las cuentas por cobrar de un cliente, ya sean mensuales, trimestrales o con vencimiento total al recibir la factura. Una vez que conozca el patrón general de las cuentas por cobrar de sus clientes, puede salvarlos de los riesgos injustificados que es probable que enfrenten. Por ejemplo, los análisis pueden ayudarlo a rastrear los pagos de los clientes y notificarle en caso de retrasos habituales o graduales, lo que le permite "adelantarse" a posibles cuentas problemáticas. En general, el análisis puede ayudar a mantener a su organización alejada de las deudas incobrables. De esta manera, harán que su estrategia de cobranza sea más efectiva y holística con un flujo de caja ininterrumpido.

**Sistema centralizado de cobro de deudas:** una de las formas más efectivas de reducir costos en sus procesos de cobro de deudas es crear un sistema centralizado. Un sistema centralizado es un programa que permite que todo el personal de cobranza vea las mismas

cuentas en la misma base de datos. Ejecuta marcadores y solicita a los cobradores que trabajen o revisen las cuentas, y activa las alertas cuando surge un problema. Cuando se configura y mantiene correctamente, el sistema tiene toda la información disponible sobre una cuenta por cobrar en particular, que el gerente de cuenta puede ver y buscar fácilmente. Un sistema centralizado que es fácil de usar y contiene toda la información adecuada permite a las empresas mantener los costos bajos y el tiempo en las cuentas al mínimo.

### **Segmentación de clientes**

La segmentación de clientes se refiere a la estrategia de dividir a los clientes en grupos en función de factores estáticos y dinámicos, incluidos el puntaje crediticio, el tipo de cuenta y el método de pago, para mejorar la correspondencia con los clientes y el cumplimiento de la política crediticia. Es importante que los departamentos de cobranza segmenten a los clientes para personalizar la correspondencia de los clientes y ayudar a los cobradores a mejorar sus esfuerzos de cobranza. La segmentación del nivel de factura también es uno de los métodos de tendencia adoptados por las empresas líderes para priorizar las facturas en función del valor de la factura y la fecha de vencimiento. Tradicionalmente, los cobradores llamaban a los clientes por facturas pendientes y pagos atrasados.

compromisos Esto fue factible debido a 1) Número limitado de cuentas asignadas y 2) Liquidación personal de los cobradores con los equipos de C/P del comprador. Sin embargo, hoy en día no es raro que los analistas de cobros sean asignados a cientos o miles de cuentas. Se ha vuelto importante agrupar a los clientes en segmentos con atributos similares para que los analistas de cobro no solo puedan escalar el proceso de cobro con un número creciente de clientes, sino también mantener las comunicaciones personalizadas.

### **Acciones motivadoras**

Acciones **destinadas** a incentivar el pago de las cuotas de deuda por parte del cliente mediante mensajes. Dependiendo de la situación, pueden ser persuasivas, reforzadoras positivamente o coercitivas.

### **Ofrecer diferentes alternativas de pago**

Importantes y clave para un final exitoso del proceso de cobranza. Las IMF deben ofrecer diversas alternativas de pago concretas a las diversas necesidades y situaciones de los clientes. Esto es similar a armar a los agentes de cobro para que puedan ganar la batalla de cobro de deudas. Su uso oportuno es importante y demuestra la posibilidad de reacción y respuesta de la institución ante la morosidad.



Tradicionalmente, las IMF han utilizado la reestructuración y el refinanciamiento como únicas alternativas de pago.

Estas dos opciones no responden necesariamente a las necesidades que presenta la amplia gama de situaciones de los clientes e implican una necesidad de innovación y la creación de otras alternativas. Para poder ofrecer alternativas innovadoras, las IMF necesitan el apoyo de un sistema de información fuerte y flexible.

En general, si no es posible cobrar el préstamo en un solo pago, se deben identificar alternativas válidas. Esto debe ocurrir, aunque signifique extender el plazo del préstamo, implementar evaluaciones periódicas o cobrar cuotas mínimas por un período específico de meses y el saldo restante al vencimiento. Se debe evaluar el comportamiento de pago del cliente hacia el pago final, considerando siempre los costos y beneficios.

Las alternativas de pago también pueden incluir el descuento de recargos y cargos por mora del monto total del préstamo; si el préstamo se paga más rápido que en un período de tiempo más largo, el descuento debería ser mayor. Por ejemplo, un cliente que puede y está dispuesto a pagar el monto total vencido recibiría un mayor descuento en las tarifas que un cliente que solicita 15 meses para pagar, creando así un incentivo para el pago más rápido del préstamo.

### **La cobranza preventiva, una estrategia para evitar las anteriores**

Primer principio clave, la práctica del cobro preventivo, es decir antes del vencimiento de la factura, que permite ser informado antes de la existencia de un litigio.

Por eso es importante incluir este cobro preventivo en sus escenarios, entre 15 y 5 días antes de la fecha de vencimiento de la factura más antigua de la cuenta del cliente.

Este cobro preventivo permite conocer rápidamente las disputas; el cliente explicando las razones que impedirían el pago de la factura. Esto implica

### **Enviar recordatorios de pago días antes de que la deuda se venza.**

Los clientes deben ser educados sobre las cualidades del crédito y los gastos asociados con el cobro.

Organizar métodos de pago y fechas con los clientes.

Proporcionar incentivos para el pronto pago, como un descuento mínimo de la deuda o tasas preferenciales.

Su objetivo es concienciar sobre la necesidad de monitorizar y evaluar cada actividad, sabiendo que la eficacia reside en el examen continuo de las acciones contra las reacciones que provocan.

Duemint (2018), explica que la gestión de cobros es el conjunto de medidas y acuerdos utilizados con los clientes para recuperar los créditos vencidos. El objetivo es convertir las cuentas por cobrar en activos líquidos lo antes posible a fin de eliminar los efectos negativos de la deuda en el flujo de caja.

Conexión ESAN (2016), discute cómo la política de crédito de una compañía establece el tono para decidir si y cuánto crédito extender a un cliente. La organización debe abordar no solo los estándares de crédito que establece, sino también la correcta aplicación de estos estándares al hacer juicios de crédito.

Lo anterior se aplica a las empresas en general, pero también a las instituciones financieras, ya que las políticas de crédito sirven de marco para la concesión de préstamos. Además, sirven de referencia para los esfuerzos destinados a asegurar el cumplimiento del pago de este crédito.

### **Importancia de contar con una eficaz gestión de cobranza**

Gestión (2021), Para nuestros negocios, la colección es el conjunto de acciones y procesos formales que utilizamos para procesar el cobro de una cuenta para la compra de un bien o servicio.

¿Cuáles son los principales objetivos de una buena gestión de colecciones?

1. El primer paso es completar el proceso de venta.
2. El segundo factor es el rendimiento de nuestra inversión.
3. Asimismo, transformar lo antes posible nuestros créditos en activos líquidos.
4. Mantener relaciones comerciales positivas con nuestros clientes.

### **Sostenibilidad financiera.**

#### **El sistema financiero.**

Para llevar a cabo las diferentes actividades productivas, distributivas o de consumo, hay varios agentes económicos que participan y pueden ser: particulares, el estado mismo a través de las empresas públicas. Estos agentes para ello disponen (o adolecen) de efectivo que puede generar dos situaciones (Garayoa, 2013):

- El agente económico tiene necesidades inferiores al dinero que posee y por ende gasta menos de lo que gana, tiene excedentes que suele destinar al ahorro, inversiones o pagar su deuda.
- El agente económico tiene necesidades superiores al dinero que posee y gasta más de lo que gana, necesita de flujo de dinero que consigue de su propia riqueza o pide prestado.

Tomando en cuenta estos dos criterios, el sistema financiero se define como:

La recopilación de instituciones, mediadores, mercados e instrumentos financieros cuyo objetivo principal es canalizar el ahorro de los agentes económicos con superávits financieros hacia aquellos que necesitan asistencia financiera.

Las empresas que logran captar financiamiento suficiente, pueden realizar inversiones productivas que a la vez les genera renta o ganancias que son redistribuidas a los agentes económicos que han permitido este apalancamiento. Suele existir más menor oferta que demanda, por lo que el financiamiento se realiza a proyectos empresariales eficientes (Garayoa, 2013).

### **Entidades de crédito**

Su actividad económica consiste en otorgar apalancamiento a través de créditos, préstamos y otras operaciones a partir de dinero que reciben como depósitos u otros tipos de fondos. A excepción de asegurar riesgo, realizar todo tipo de actividades financieras crediticias.

### **Entidades de depósito o bancarias**

Integrada por los bancos, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito.

Únicas autorizadas a captar fondos a través de depósitos (como cuentas corrientes y de ahorro)

Acá se crea el dinero bancario a partir del depósito que se realiza en las mismas, aplicando operaciones contables a las cuentas de ahorros de los clientes. De hecho, nominalmente es mayor que el dinero de curso corriente.

Tienen que asegurar los depósitos a través del Fondo de Seguro de Depósitos, que devuelve hasta S/. 100,000.00 si es que las condiciones de la empresa la obligan a liquidarse.

Siguiendo con (Garayoa, 2013), podemos distinguir los siguientes tipos de entidades de depósito:

- Bancos.
- Cajas de ahorros.
- Cooperativas de crédito.

### **¿Qué es la sostenibilidad financiera?**

Para (González et al., 2020), toda empresa genera ganancias para sus dueños, cuando las utilidades o rendimiento de lo que se ha invertido en el negocio supera el costo de las fuentes de financiamiento ajustado por la inflación.

Ellos afirman que puede parecer simple, pero en realidad no lo es, porque hay varias preguntas por responder como por ejemplo, siguiendo con (González et al., 2020):

i) ¿cómo medir el rendimiento de los activos invertidos?, y para ello se debe comenzar por responder ¿cuáles son los activos invertidos en un negocio?; ii) ¿cómo se determina el flujo de beneficios que producen dichos activos?, ¿se puede obtener esa información directamente de los reportes contables?; iii) ¿cuál es el costo de las fuentes de financiamiento?, ¿el nivel de endeudamiento de la empresa se estableció a priori o resultó de las decisiones financieras que se toman del día a día?, y iv) ¿el riesgo que asume la empresa está acorde con los objetivos estratégicos de sus accionistas y demás personas involucradas con ella?

La pregunta que además pretende resolverse con el modelo a proponerse es ¿Cómo tomar una buena decisión financiera que nos permita garantizar sostenibilidad financiera de una empresa del giro cooperativo como el que estamos trabajando?

Siguiendo con (González et al., 2020), nos indican que una buena decisión financiera tiene características que le permitan seguir un proceso organizado y sistematizado de evaluación y análisis. Para ellos, se trata de hacer la opción correcta y lograr un resultado diferente. La decisión y su proceso están bajo nuestro control, pero no el resultado. En ese contexto, puede decirse que la calidad de la decisión es independiente de los resultados de la elección. Un resultado exitoso sin un proceso metódico y ordenado de análisis fue la consecuencia de la suerte, ¡no un buen juicio!

Cada decisión, independientemente de su forma, requiere algún tipo de procedimiento de modelado. El más completo de ellos incluye la previsión de flujo de efectivo, el descuento con el costo de oportunidad y las evaluaciones de sensibilidad relacionadas con el comportamiento estocástico de los flujos de efectivo predichos.

### **Planificación financiera.**

En su libro (Durbán et al., 2016), indican que es necesario realizar planificación financiera que implica planificar como estará la empresa en el futuro basado en cómo irán

evolucionando los flujos financieros. Ahora, éstas se deben calcular luego de la puesta en marcha de la estrategia o el modelo de gestión de cobranza en la empresa.

La planificación financiera lo que hace es proyectar el futuro deseado de la empresa actuando bajo un escenario con determinadas limitantes y posibilidades, a partir de su situación actual, utilizando para ello el diseño y la implantación de una estrategia que logre ese futuro. Lo que buscamos es cambiar la evolución normal o natural de la empresa.

Para realizarlo se requiere:

1. En base a los escenarios pronosticados, lograr los objetivos del modelo configurado para ello y utilizando las estrategias diseñadas. Se puede apoyar de las matemáticas, contabilidad, finanzas cuyo estado del arte es bastante amplio.
2. Evaluar el historial de decisiones de la empresa, pues a partir de ella se puede evaluar la tendencia pasada y en consecuencia la situación futura. Desde el punto de vista financiero es posible hacer regresiones a partir de los balances y cuentas de resultados históricos.
3. Configurar qué estrategias se seguirán en el futuro o cuál será la hoja de ruta, identificando los objetivos y actividades para la asignación de recursos necesarios para su cometido. Estas estrategias se componen de políticas funcionales diferentes. Sus etapas son:
  - a. Planteamiento de objetivos y sub-objetivos.
  - b. Estudio interno y externo de la situación de la empresa.
  - c. Análisis, evolución y selección de alternativas que definan la estrategia a seguir en el futuro.
4. Poner en ejecución las estrategias seleccionadas, comprende:
  - a. Formulación del plan financiero: expresión cualitativa de las estrategias empresariales seleccionadas anteriormente.
  - b. Formulación del presupuesto: expresión cuantitativa del plan financiero. Esto permitirá conocer previsionalmente las cuentas de pérdidas y ganancias, el estado de resultado y el estado de tesorería (presupuesto de tesorería).

### **La planificación financiera de la empresa**

Para lograr la visión, las empresas deben planificar a futuro la ejecución de sus actividades y programas. Esta tiene doble razón: en principio, realizar la suposición de situaciones que se podrían dar a posteriori y en segundo lugar los objetivos solo de podrían alcanzar en base a un plan de acciones a definirse.

En esta tarea, dos documentos son importantes: el presupuesto a apalancar y el plan estratégico financiero.

- El plan estratégico-financiero formulado por la alta dirección y que contiene las actividades en el marco de programas diseñados para el logro de los objetivos a largo plazo (5 años en adelante)
- El presupuesto que valora en términos económicos el plan a ejecutarse (que suele realizarse con un año de anticipación), determina objetivos a corto plazo, así como la asignación del recurso humano responsable de su cumplimiento. El presupuesto global resume los presupuestos parciales solicitados por áreas o centros de costos funcionales y/o geográficos.

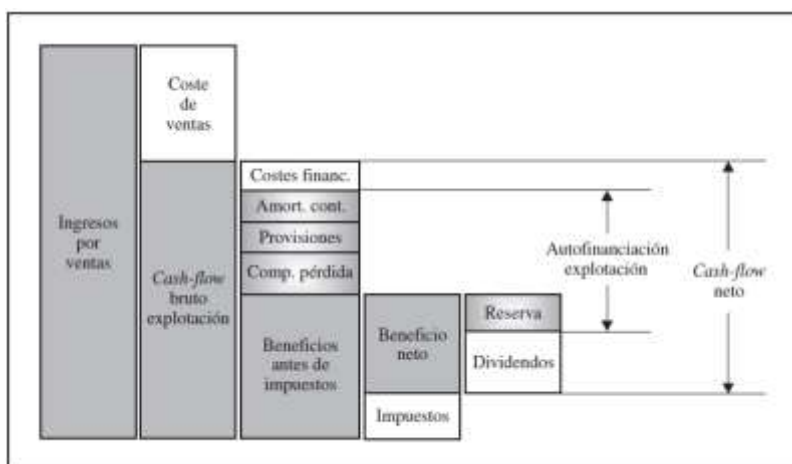
Identificar correctamente los objetivos, es la clave del éxito en las empresas

El autofinanciamiento.

Se forma con recursos financieros generados por la empresa. Es autogenerada y formará parte del patrimonio neto empresarial a partir de su capitalización. El autofinanciamiento de la Figura 1, se compone de:

- Reservas.
- Dotaciones contables a amortización.
- Provisiones.
- Compensaciones de pérdidas.

Estimar el auto financiamiento de explotación implica partir del flujo de caja en términos de ganancia (también denominado Margen Bruto de Explotación o EBITDA), y tomar en cuenta que esos recursos son de y están en la empresa. Gráficamente, las teorías que integran el autofinanciamiento se identifican en la Figura 1, expresiva tanto de la formación como de la descomposición del cash-flow de explotación.



**Figura 1**

*El flujo de caja para la explotación y autofinanciación.*

**¿Qué es una buena decisión financiera?**

Realizarla implica realizar un análisis organizado y sistemático. Algo a tomar en cuenta es que por un lado está tomar una buena decisión y por el otro, el resultado obtenido a partir de ella. La decisión y su proceso es controlable, el resultado obtenido no. Es importante acá mencionar que las empresas contantemente deciden sobre tres aspectos: Decisiones de operación que se relacionan con la suficiencia de liquidez para las operaciones; decisiones de financiación relacionadas a capital o financiación en el largo plazo de la empresa, junto con la evaluación del costo asociado a cada fuente de financiación y decisiones de inversión relacionadas con la estructura de capital y financiamiento a largo plazo que incluye el análisis de renta generada a partir de esa inversión.

Sea cual sea el tipo, la decisión necesita modelación. El más completo involucra el flujo de caja proyectado, la penalización por los costos de oportunidad y el análisis de sensibilidad estocástico de los flujos proyectados.

Una evaluación histórica de los datos financieros proporciona los criterios para un cuadro de hipótesis para la previsión de los estados financieros, en particular el estado de pérdidas y ganancias, el balance y el flujo de caja. Así es como se determina la VPN (y otros indicadores de decisión) restando el Flujo de Efectivo Libre (FLC) del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC). Ese es el escenario más probable. Luego se examinaron los riesgos de sensibilidad, el punto de equilibrio, los escenarios y la simulación de Monte Carlo. Después de pasar por todo esto, usted debe ser capaz de tomar una "buena" decisión financiera.

Conceptos a tomar en cuenta para esta definición

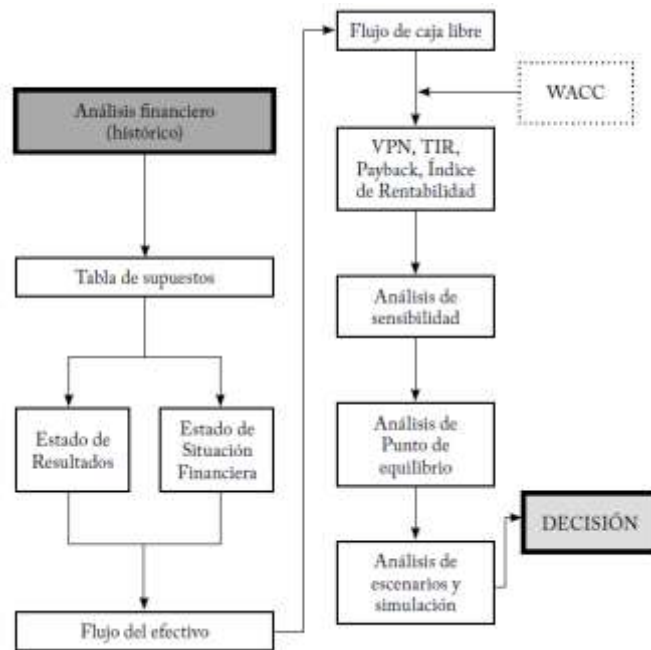
**Primero:** El valor actual del FLC generado por el activo sobre el que se toma la decisión (por ejemplo, empresa, proyecto) constituye riqueza. Es decir, la influencia de una decisión sobre un hecho presente se observará en el futuro (por ejemplo, invertir en un activo). Como resultado, para cosechar futuras ventajas, es importante evaluar el valor actual de ese flujo, que implica saber cuál es su costo de oportunidad. Este es el WACC, o el costo de la financiación de la inversión de activos. El FLC es descontado por el WACC de la empresa que toma la decisión.

**El segundo:** Los valores de mercado. Finanzas y contabilidad se diferencian por que el primero se basa en valores históricos y el segundo en valores de mercado.

Es importante señalar que el registro tiene por objeto garantizar que los registros contables reflejen la realidad financiera de las empresas, lo que conlleva un valor adecuado del activo.

El propio significado de la VPN es el tercer concepto. La VPN determina cuánto valor se crea ( $VPN > 0$ ) o se destruye ( $VPN < 0$ ). En lenguaje coloquial, la VPN es la cantidad de riqueza obtenida por el proyecto o la inversión realizada.

El proceso de toma de decisiones implica revisar la información histórica de la empresa para que la misma sea una buena decisión financiera, como se muestra en la Figura 2



**Figura 2**

*Proceso para tomar una "buena" decisión financiera*



## **CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS**

### **3.1. Ámbito y condiciones de la investigación**

#### **3.1.1 Contexto de la investigación**

La investigación se llevó a cabo en la Cooperativa Oriental de Ahorro y Crédito, especializada en intermediación monetaria. Se estableció el 13/05/2016 y se registró como COOPERATIVAS, SAIS, CAPS entre las empresas comerciales. Con RUC: 20601221846 cuyo Gerente General es el Lic. José Luis Sánchez Dávila

#### **3.1.2 Periodo de ejecución**

La investigación se ejecutó en un periodo de 16 meses, desde octubre 2021 hasta enero del 2023.

#### **3.1.3 Autorizaciones y permisos**

Las encuestas las aplicamos en coordinación y con los permisos y autorizaciones necesarios por parte de la Gerencia General. Los datos obtenidos fueron tratados con la confidencialidad y anonimatos que el caso requería.

#### **3.1.4 Control ambiental y protocolos de bioseguridad**

El estudio no incluyó ningún estudio relacionado con el medio ambiente o los seres humanos.

#### **3.1.5 Aplicación de principios éticos internacionales**

Se consideraron los siguientes principios éticos internacionales: a) Respeto a las personas cuando se considera la participación voluntaria de los encuestados; b) Beneficencia, porque las conclusiones del estudio ayudarán a la gestión institucional universitaria a aumentar y motivar las intenciones empresariales de los estudiantes universitarios; y c) Justificación, porque los resultados se obtuvieron sin manipulación ni fabricación de datos.

### **3.2. Sistema de variables**

#### **3.2.1 Variables principales**

- Variable independiente: Modelo de gestión de cobranza
- Variable dependiente: Sostenibilidad Financiera

**Tabla 1**  
*Descripción de variables por objetivos específicos*

<b>Objetivo específico N° 1:</b> Identificar las características del modelo de gestión de cobranza con el que se trabaja en la CAC del Oriente Tarapoto			
<b>Variable abstracta</b>	<b>Variable concreta</b>	<b>Medio de registro</b>	<b>Unidad de medida</b>
Modelo de gestión de cobranza	Habilidades blandas	Cuestionario	Ordinal
	Cooperativismo		1=Muy de acuerdo
	Información		2=En desacuerdo
	Normatividad e instrumentos		3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
			4=De acuerdo
			5= Muy de acuerdo
<b>Objetivo específico N° 2:</b> Identificar los niveles de los indicadores de la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto			
<b>Variable abstracta</b>	<b>Variable concreta</b>	<b>Medio de registro</b>	<b>Unidad de medida</b>
Sostenibilidad Financiera	Protección	Cuestionario	Ordinal
	Rendimiento		1=Muy de acuerdo
	Señales de crecimiento		2=En desacuerdo
	Amplitud de los servicios		3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Morosidad		4=De acuerdo
		5= Muy de acuerdo	
<b>Objetivo específico N° 3:</b> Medir la relación de las dimensiones del modelo de gestión de cobranza con la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto.			
<b>Variable abstracta</b>	<b>Variable concreta</b>	<b>Medio de registro</b>	<b>Unidad de medida</b>
Relación de variables	Modelo de gestión de cobranza Sostenibilidad Financiera	Prueba de correlación	Numérico
<b>Objetivo específico N° 4:</b> Diseñar y proponer un modelo de gestión de cobranza que incremente la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto.			
<b>Variable abstracta</b>	<b>Variable concreta</b>	<b>Medio de registro</b>	<b>Unidad de medida</b>
Propuesta de un modelo de gestión de cobranza	Definición de premisas	Cuestionario	Ordinal
	Importancia de los componentes		
	Fundamentación de componentes		
	Argumentos de la organización		
	Relevancia del componente teórico		
	Coherencia entre los componentes		
	Importancia de la normatividad		
	Importancia de los contenidos		
		C1=Inadecuado	
		C2=Poco adecuado	
		C3=Adecuado	
		C4=Bastante adecuado	
		C5= Muy adecuado	

### 3.2.2 Variables secundarias

No corresponde.

### 3.3 Procedimientos de la investigación

#### a) Tipo y nivel de investigación

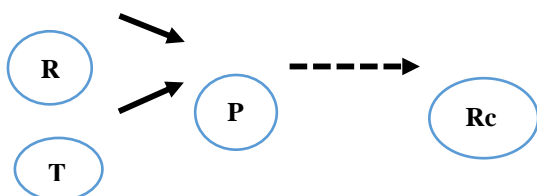
Por su finalidad la investigación es de Tipo Aplicada. El estudio tiene características de investigación mixta, ya que para (Hernández Sampieri et al., 2014), esto nos proporcionará una perspectiva integral de la problemática a estudiar. Se logra a través de dos fases bien definidas, la primera de corte cuantitativo para analizar el problema de estudio identificando indicadores que de acuerdo a su naturaleza nos permitirá cuantificar la problemática y a partir de entonces en la segunda formular un modelo teórico como propuesta de corte cualitativo. El modelo resultante es válido gracias a las características mixtas, esto hace más creíble la teoría propuesta y su potencial aplicación, así como resultados positivos del mismo están garantizados.

Su nivel es explicativo pues de acuerdo a (Hernandez Sampieri et al., 2014) buscamos establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos se estaremos estudiando de manera que luego de formular un Modelo de Gestión de Cobranza, pretendemos explicar en las características de la sostenibilidad financiera del negocio a partir de su aplicación.

#### b) Diseño de investigación

Según (Pimienta & de la Orden, 2017), el investigador se limita a la acción de manipular variables para que las condiciones de medición de sus niveles mantengan intactas sus atribuciones; transversal porque los datos se recogerán en un único período descriptivo-propuesta porque busca describir la realidad de un fenómeno y proponer un modelo que, si se aplica cambie.

De acuerdo al modelo metodológico propuesto, el esquema del diseño corresponde a:



Dónde: **Rx**: Diagnóstico de la realidad (etapa cuantitativa)

**T**: Estudios teóricos

**P**: Modelo de gestión de cobranza (etapa cualitativa)

**Rc**: Realidad cambiada

### **c) Población y muestra**

**Población:** La población objetiva estuvo conformada por los funcionarios de negocios involucrados en el proceso de cobranza de la CAC del Oriente, que en su conjunto fueron 32 sujetos.

**Tamaño de muestra:** Debido a que el tamaño de la población es fácilmente manejable por la naturaleza del trabajo centralizado que se realiza la muestra será la misma que la población.

**Tipo de muestreo:** No ha sido necesario aplicar el tipo de muestreo porque la muestra es la misma que la población.

#### **Criterios de inclusión y exclusión:**

En cualquier investigación científica, son relevantes los criterios de selección de muestras que tengan en cuenta las cualidades o particularidades similares de la unidad de análisis. Se consideraron los siguientes factores:

#### **Criterios de inclusión**

Por lo mismo indicado anteriormente, no aplica.

#### **Criterios de exclusión**

Igualmente, como la muestra es la misma que la población, no aplicamos este apartado.

### **d) Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Técnicas:** Empleamos la revisión documental para verificar que el estado del arte es revisado con precisión. Para lograr esto, comenzamos buscando en una base de datos académica artículos u otras fuentes científicas publicados en revistas tanto en español como en inglés. Luego realizamos un análisis crítico para encontrar los hechos pertinentes. Estamos más interesados en documentos con valor teórico que soportan las variables indicadas, y por esta razón, particularmente para probar el estado del arte, hemos utilizado libros de editores de renombre como fuente primaria de datos.

Se utilizó la técnica de encuesta para el estudio, que (Arias, 2006) define como una estrategia oral o escrita para recopilar información de un grupo o muestra específica de personas. Cabe destacar que esta técnica recoge la opinión directamente; sin embargo, dadas las circunstancias de la epidemia covid-19 y la recurrencia en curso causada, esta técnica se utilizará en línea en el estudio actual utilizando Google Forms.

**Instrumentos:** Utilizamos la herramienta de firma para la técnica de análisis documental y apoyamos el programa bibliográfico de Mendeley para organizar datos científicos. Esta solución técnica nos permitió automatizar citas y referencias bibliográficas, asegurando la conformidad con los estándares bibliográficos de la normativa general de investigación.

El cuestionario sirve como instrumento de la técnica de encuesta. Según (Arias, 2006), los instrumentos son recursos esenciales en cualquier investigación científica que permita la adquisición, registro y recopilación de datos en formatos físicos o digitales, con respuestas entregadas dentro de una estructura predeterminada. Como resultado, para la presente investigación, creamos los siguientes instrumentos:

1. Encuesta para evaluar el proceso de gestión de cobranzas de la CAC del Oriente, que consta de 24 indicadores dimensionados en cuatro dimensiones.
2. Encuesta para evaluar la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente, que consta de 17 indicadores dimensionados en cuatro dimensiones

Ambos instrumentos tuvieron una escala valorativa tipo Likert de 1 a 5, donde 1) Muy en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ni en acuerdo ni desacuerdo, 4) De acuerdo y 5) Muy de acuerdo.

#### Validez

Los instrumentos de recopilación de datos fueron validados por jueces profesionales o una prueba de Delphi. Utilizamos este método para evaluar el diseño de las preguntas de la encuesta utilizando 10 criterios y una escala Likert de 1 a 5. Cabe mencionar que los jueces elegidos tenían que estar muy bien informados en el campo de la gestión empresarial, por lo tanto, eran profesionales con doctorados u otros grados avanzados.

#### Confiabilidad

Se utilizó la herramienta estadística SPSS para realizar un estudio de confiabilidad de nivel variable sobre los datos de una prueba piloto que realizamos a un conjunto de individuos con las mismas características que la unidad de muestra. Debido a la naturaleza de la investigación, empleamos el estadístico Crombach Alpha, que tiene valores que van desde 0 a 1, y cuanto más cerca esté el resultado logrado de 1, mayor será la fiabilidad.

Seguidamente, ofrecemos la tabla producida por (Corral, 2009), en la que se representa tanto la escala utilizada para entender los resultados como la cantidad de confiabilidad que se puede lograr.

**Tabla 2***Magnitud de la confiabilidad*

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Tomado de (Corral, 2009)

Como se indica en el anexo. 5 análisis de fiabilidad, mostramos el proceso para la prueba de fiabilidad del instrumento, que se aplicó a través de una prueba piloto a 20 personas, rindiendo 0.95 y 0.97 para la variable práctica: Intención emprendedora y teórica: Modelo de emprendimiento universitario, respectivamente; ambos eran superiores a 0,81 y eran altamente fiables para su aplicación.

#### **e) Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

La encuesta fue online, los datos recopilados se exportaron a Excel y realizamos los baremos necesarios. Posteriormente, los importamos en SPSS v.26 para procesar los datos en función de frecuencias absolutas y presentarlos en tablas o figuras.

Por otra parte, realizaremos el análisis inferencial con los datos importados, en este caso, aplicamos una prueba de normalidad para conocer la distribución de los datos y en función de ello aplicar la prueba de correlación de Rho de Spearman o Tau b de Kendall.

**Tabla 3***Baremos por dimensión y variable*

Variable/Dimensión	Baremos		
	Min	Max	Nivel
Modelo de emprendedurismo universtario	23	53	Bajo
	54	83	Regular
	84	115	Alto
Formación en emprendedurismo	9	20	Bajo
	21	32	Regular
	33	45	Alto
Perfil de formadores académicos	5	11	Bajo
	12	18	Regular
	19	25	Alto
Gestión institucional de emprendedurismo universitario	9	20	Bajo
	21	32	Regular
	33	45	Alto
Intención emprendedora	26	60	Bajo
	61	95	Regular
	96	130	Alto
Oportunidad de emprendimiento	5	11	Bajo
	12	18	Regular
	19	25	Alto
Influencia sociofamiliar	8	18	Bajo
	19	29	Regular
	30	40	Alto
Equilibrio laboral-personal	7	15	Bajo
	16	24	Regular
	25	35	Alto
Situación motivadora	6	13	Bajo
	14	21	Regular
	22	30	Alto

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Resultado específico 1: Identificar las características del modelo de gestión de cobranza con el que se trabaja en la CAC del Oriente Tarapoto

En la Tabla 4 podemos notar que en general, en la CAC del Oriente Tarapoto, el personal considera que los indicadores relacionados a las habilidades blandas, cooperativismo, e información se encuentran en nivel bueno con porcentajes de percepción cercanos al 50%.

**Tabla 4.**

*Percepción de las dimensiones del modelo de gestión de cobranza con el que se trabaja en la CAC del Oriente Tarapoto*

Dimensiones	Nivel de percepción					
	Malo		Regular		Bueno	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
<b>Habilidades blandas</b>	8	25.00%	7	21.88%	17	53.13%
<b>Cooperativismo</b>	7	21.88%	9	28.13%	16	50.00%
<b>Información</b>	7	21.88%	9	28.13%	16	50.00%
<b>Normatividad e instrumentos</b>	8	25.00%	17	53.13%	7	21.88%

Evidentemente esto se explica porque el personal conoce del trabajo que realiza y consideran que es importante el desarrollo de habilidades blandas, así como el cooperativismo y sobre todo es importante tener información sobre la evolución de la cartera a fin de planificar estrategias que a la larga van a mejorar la calidad de la misma y en consecuencia la sostenibilidad financiera. Esto se reafirma cuando (Ratten, 2020) en su estudio indica que a consecuencia de la COVID-19, las organizaciones ahora buscan que las personas que trabajen en ellas deben tener habilidades críticas para impulsar sus ventajas competitivas e incluso antes de la pandemia ya se exigían necesidades y habilidades gerenciales organizacionales que impulsen el cambio y la adaptación de las organizaciones a los cambios del mercado. De la tabla, es importante entonces contrastar nuestros resultados con lo afirmado por (Testa et al., 2023) quienes indican que un aumento de las habilidades blandas conduce a una reducción del riesgo de crédito bancario.

Sin embargo, notamos algo interesante. La dimensión normatividad e instrumentos que aborda indicadores relacionados a los documentos de control interno, las estrategias y políticas, manuales de organización y funciones e indicadores de desempeño, se encuentra en un nivel Regular con un 53.13%. Esto nos da a entender que su modelo de gestión de cobranzas necesita ser fortalecido a través de la formulación de documentos



normativos de gestión que posteriormente deben ser aprobados para luego socializarse y finalmente sean aplicados. En su tesis (Puente Riofrío & Chafra Gualli, 2020) afirman que es importante que las entidades que otorgan créditos deben tener y aplicar normas y demás disposiciones legales y técnicas vigentes aprobadas y socializadas para evitar fraudes en el otorgamiento de créditos. Así mismo, (Chiriani-Cabello et al., 2020) nos alertan que el 56% de las empresas que otorgan créditos no aplican adecuadamente sus políticas y procedimientos de créditos y cobranza.

A continuación, en la Tabla 5, podemos notar cuál es la percepción general de la variable teórica a la que nosotros a posteriori planteamos un modelo que busca resolver las deficiencias encontradas.

**Tabla 5**

*Percepción acerca del modelo de gestión de cobranza con el que se trabaja en la CAC del Oriente Tarapoto.*

Variable	Nivel de percepción					
	Malo		Regular		Bueno	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
<b>Modelo de Gestión de Cobranza</b>	7	21.88%	8	25.00%	17	53.13%

En general, los resultados de alguna manera son alentadores, porque para el 53% de los participantes su actual modelo es Bueno. Sin embargo, para el 47% esto no es así. De alguna manera ello nos da un espacio de intervención para “resideñar” su actual modelo de gestión de cobranzas. Ello es factible toda vez que (Gutiérrez Peralta et al., 2021) mencionan que las instituciones crediticias tienen la necesidad y obligación de regular sus procesos de otorgamiento de créditos a través de guías, manuales, procedimientos normados que a posteriori la cartera no se vuelva pesada pues se evita el otorgamiento de créditos a personas que no son sujetas de crédito.

#### **4.2 Resultado específico 2: Identificar los niveles de los indicadores de la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto.**

A continuación, en la Tabla 6 encontramos la percepción que tienen los entrevistados respecto a la sostenibilidad financiera de la CAC. Para ello, agrupamos los indicadores de acuerdo a la operacionalización de las variables. En general en las 4 dimensiones identificadas los entrevistados tienen una opinión Buena respecto a la sostenibilidad financiera.

**Tabla 6**

*Percepción de las dimensiones de la sostenibilidad financiera.*

Dimensiones	Nivel de percepción					
	Mala		Regular		Buena	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Protección	8	25.0%	9	28.1%	15	46.9%
Rendimiento	8	25.0%	10	31.3%	14	43.8%
Señales de Crecimiento	8	25.0%	11	34.4%	13	40.6%
Amplitud de los servicios	8	25.0%	10	31.3%	14	43.8%
Morosidad	8	25.0%	10	31.3%	14	43.8%

Ello se evidencia porque, para el 46.9 es buena en cuanto a los criterios que se usan para proteger la salud de la cartera, a través de la provisión de los préstamos que nos da una perspectiva más real de las ganancias al cierre del ciclo contable mensual. Del mismo modo, consideran que los castigos están de acuerdo a lo estipulado en la norma de provisión y castigo y en también en cuanto a las estrategias para la recuperación de cartera castigada. En su estudio (Bernuy & Burgos, 2022), mencionan que la morosidad es un factor importante al momento de analizar la fragilidad financiera de economías emergentes como la mexicana y que se deben gestionar adecuadamente un modelo de recuperación de créditos para poder reducirla.

También para el 43.8% la percepción de la dimensión Rendimiento es Buena, porque sus indicadores de desempeño de la cartera, en cuanto a incremento y en cuanto a recuperaciones es buena. En ese sentido (Guallpa & Urbina, 2021), nos mencionan que este indicador está muy relacionado con una mejor gestión del riesgo gracias a la diversificación del riesgo gracias a una base más ancha de otorgamientos de crédito.

Del mismo modo, el 40.6% de los entrevistados perciben las señales de crecimiento como Buena, ya que consideran que existen incrementos importantes en cuanto a saldos de cartera, número de créditos, recuperación de intereses, incremento de clientes, así como el incremento de las recuperaciones netas de la cartera. Respecto a esta dimensión (Maldonado Román et al., 2019), mencionan que es necesario que las empresas financieras identifiquen las limitantes que impiden el acceso al crédito de forma que se puedan financiar iniciativas económicas que permitan incrementar la dinámica económica del área de influencia de las instituciones financieras.

Como cuarta dimensión, para el 43.8% la Amplitud de los servicios es buena, en esta dimensión evaluamos indicadores como el Tamaño promedio de los créditos concedidos, la Recurrencia de clientes y el Número de créditos concedidos mensuales

Finalmente, los entrevistados consideran que la dimensión Morosidad el 43.8 es buena, pues considera que sus indicadores relacionados al Índice de mora mensual, la Evolución de la mora mensual, los créditos refinanciados mensual sobre la cartera directa, así como la Evolución de los créditos refinanciados / cartera directa las perciben como buenas. La percepción de esta dimensión es importante, puesto que según (Alfaro et al., 2022) existe una alta correlación entre la morosidad de la cartera de las cajas municipales y su solvencia financiera, directamente relacionada con la sostenibilidad que hace imperiosa la necesidad de gestionar adecuadamente el riesgo para reducir la mora.

A continuación, y como resumen del análisis realizado, la Tabla 7 nos da una perspectiva global de la segunda variable Sostenibilidad Financiera.

**Tabla 7**

*Nivel de percepción de la Sostenibilidad Financiera en la CAC.*

Dimensiones	Nivel de percepción					
	Baja		Regular		Alta	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Sostenibilidad financiera	8	25.0%	10	31.3%	14	43.8%

En general, la percepción que los entrevistados tienen respecto de la sostenibilidad financiera es Alta en un 43.8%. Esta percepción se explica porque a nivel de dimensiones el comportamiento es muy similar. En ese sentido, debemos entender que todos los indicadores analizados que se relacionan con la sostenibilidad financiera tienen implicancias en su rentabilidad, gestión del riesgo y morosidad. También, es importante considerar que garantizar la sostenibilidad financiera implica acondicionarse a las normas y todos los requisitos establecidos por los entes reguladores.

#### **4.3 Resultado específico 3: Medir la relación de las dimensiones del modelo de gestión de cobranza con la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto.**

La Tabla 8 muestra que las dimensiones Habilidades Blandas, Cooperativismo, Información, Normatividad e Instrumentos tiene una correlación positiva muy alta (correlación de Pearson de 0.936, 0.914, 0.916 y de 0,890 respectivamente con significancias menores a 0.05) con relación a la Variable Sostenibilidad Financiera.

**Tabla 8**

*Correlación de las dimensiones del modelo de emprendedurismo universitario con la intención emprendedora*

<b>Dimensiones</b>	<b>Correlación</b>	<b>Sostenibilidad Financiera</b>
<b>Habilidades Blandas</b>	Correlación de Pearson	0,936**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	32
<b>Cooperativismo</b>	Correlación de Pearson	0,914**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	32
<b>Información</b>	Correlación de Pearson	0,916**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	32
<b>Normatividad e Instrumentos</b>	Correlación de Pearson	0,890**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	32

Nuestros resultados nos permiten afirmar que la Sostenibilidad Financiera está altamente condicionado a las dimensiones del actual modelo de gestión de cobranzas. Ahora bien, según los resultados descriptivos la percepción que los entrevistados tienen sobre el actual modelo es un 50% % Bueno, y el resto de percepción se distribuye equitativamente entre Malo y Regular.

En la Tabla 9 Al analizar la relación entre las variables estudiadas identificamos, igualmente, una correlación positiva muy alta ( $p$ -valor $<0,05$ , Spearman=0,942) a un nivel de confianza del 95%.

**Tabla 9**

*Correlación entre el modelo de emprendedurismo universitario y la intención emprendedora*

<b>Variabes</b>	<b>Modelo de Gestión de Cobranza</b>	<b>Sostenibilidad d Financiera</b>
<b>Modelo de Gestión de Cobranza</b>	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	32
<b>Sostenibilidad Financiera</b>	Correlación de Pearson	0,942**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	32

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

Bajo estas premisas, podemos aceptar la hipótesis H<sub>3</sub>: el modelo de gestión de cobranza sí guarda relación con sostenibilidad financiera. Nuestro hallazgo es muy similar al de (Aldaz & Padilla, 2021) quienes formulan un modelo de gestión financiera para fortalecer la sostenibilidad de una empresa de venta al crédito. Así mismo, en su estudio (Aimacaña

& Pallo, 2022), encuentran que existe una relación alta entre la sostenibilidad financiera y la gestión de la mora que se relaciona directamente con el proceso de cobranza de los créditos. Una aproximación similar a la nuestra es la obtenida por (Mogollón Gómez, 2021), quienes establecen una correlación de 0.7406 entre los resultados de la Gestión de Cobranza contra lo obtenido por la Gerencia Financiera; sin embargo, resaltamos su recomendación, pues recomienda rediseñar las políticas de cobranza que permita a los clientes cumplir con sus compromisos de pago y recuperar la deuda sin perderlos algo a lo que nosotros también estamos llegando.

**4.4 Resultado específico 4: Diseñar y proponer un modelo de gestión de cobranza que incremente la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto.**

**1.4.1. Representación gráfica**



**Figura 3**

*Representación gráfica de la propuesta basada en la revisión de la literatura*

#### 4.4.2. Introducción

Si bien las instituciones financieras han enfrentado dificultades a lo largo de los años por una multitud de situaciones, la principal causa de los graves problemas bancarios sigue estando directamente relacionada con las deficiencias en las colocaciones y en las recuperaciones, mala gestión del riesgo de cartera.

La gestión de cobro de créditos se refiere al proceso de gestión y recuperación de deudas impagas que una empresa o persona tiene con otra parte. El objetivo de la gestión de cobro de créditos es minimizar las pérdidas por deudas incobrables y maximizar el flujo de efectivo.

La gestión de cobro es el elemento clave de la gestión del riesgo de crédito, que implica la reducción de la mora y en consecuencia incrementa la sostenibilidad financiera. Por lo tanto, la gestión exitosa de la cobranza es una de las tareas más importantes de cualquier banco. Para (Okpukpara et al., 2023), la salud de una institución crediticia está estrechamente relacionada con la capacidad de la institución para gestionar crédito y riesgo de cartera. Como se informa en la revisión de literatura que hicimos, las altas tasas de incumplimiento de préstamos y las disminuciones en el rendimiento de los activos (ROA) exigen más investigación y estudio en gestión del riesgo crediticio.

Para (Mogollón Gómez, 2021), el objetivo de una eficiente gestión de cobranza es asegurar una culminación oportuna y total del proceso, de manera que el la venta realizada se concretiza solo cuando el valor de la misma ingresa como dinero en efectivo a la caja. De hecho, la eficiencia o rentabilidad de la inversión que se realiza en un negocio se relaciona directamente con su capacidad de recuperar las cuentas por cobrar. Siguiendo a (Mogollón Gómez, 2021), podemos afirmar que al analizar los resultados operativos de una empresa existe una relación altamente positiva entre las estrategias o el modelo de gestión de cobranzas con los resultados obtenidos a nivel de la gerencia financiera, esto es su sostenibilidad financiera.

De hecho, podemos afirmar que para disminuir los índices de morosidad es necesario diseñar un modelo de gestión de cobranzas que garantice la comunicación fluida con el cliente. De hecho, la cobranza debe incluir estrategias comunicativas inteligentes con los clientes, utilizando habilidades blandas para que los clientes paguen sus créditos, reduzcamos la mora y mejoramos los índices financieros que garanticen la sostenibilidad de la institución. Desafortunadamente, no todos los clientes son confiables. Por esta razón, la Cooperativa puede y debe tomar diferentes medidas para recordar, alentar y dar seguimiento a los clientes para que reciban el pago completo. Estas medidas ayudarán a garantizar a la cooperativa que las deudas no cobradas se mantengan al mínimo.

Por ello, a consecuencia de los resultados descriptivos en los que evidenciamos la necesidad de mejorar las condiciones del actual proceso de Gestión de Cobranzas que se realiza en la CAC y su estrecha relación con la sostenibilidad financiera, en este trabajo proponemos un Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto.

#### **4.4.3. Objetivos y/o propósitos**

##### **Objetivo general:**

Mejorar la sostenibilidad económica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto.

##### **Objetivos específicos:**

- **Diseñar los procesos de gestión de cobranzas de forma que sean medibles, eficientes y controlables.**
- **Incorporar mejores prácticas de cobranzas de forma que estén organizadas, planificadas y gestionadas.**
- Incorporar el componente de Tecnología de Información y Comunicaciones mediante la automatización de procesos, optimización del uso de los recursos la gestión organizada.
- Fortalecer las competencias y habilidades blandas para los procesos de recuperación en los colaboradores.
- Evaluar y potencial el componente cooperativo como base del modelo de gestión de cobranza.
- Fortalecer el componente institucional para fomentar una cultura de pago donde la participación de los socios y clientes sea clave para niveles de morosidad bajos.

#### **4.4.9. Contenido**

##### **Inicio**

El Modelo de Gestión de Cobranzas de la CAC ha identificado que el proceso actual tiene las siguientes características:

- Condiciones para la evaluación del riesgo del otorgamiento del crédito inadecuadas.
- Procesos de otorgamiento de créditos deficientes.
- Administración, medición y seguimiento del otorgamiento y recuperación deficientes.
- Controles inadecuados sobre el riesgo del crédito.
- Necesidad del desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas.
- Procedimientos y parámetros deficientemente establecidos, normados y socializados.



## Proceso

La gestión del cobro de créditos generalmente implica una serie de pasos, que incluyen:

1. Establecer políticas y términos de crédito: esto implica establecer límites de crédito, términos de pago y políticas de crédito que definen cómo y cuándo los clientes deben pagar los bienes o servicios que reciben.
2. Supervisar las cuentas de los clientes: esto implica realizar un seguimiento de los pagos de los clientes y estar atento a cualquier morosidad o falta de pago.
3. Ponerse en contacto con clientes morosos: si un cliente no paga a tiempo, es posible que el acreedor deba comunicarse con él por teléfono, correo electrónico o correo postal para recordarle su saldo pendiente y solicitar el pago.
4. Negociación de arreglos de pago: si un cliente no puede pagar el monto total adeudado, es posible que el acreedor deba elaborar un plan de pago o conformarse con un pago parcial.
5. Escalar el problema: si el cliente aún no paga, es posible que el acreedor deba escalar el problema contratando una agencia de cobro de deudas o iniciando acciones legales.
6. La gestión eficaz del cobro de créditos es fundamental para las empresas que otorgan crédito a los clientes. Les ayuda a recuperar deudas impagas, mantener un flujo de caja saludable y minimizar las pérdidas financieras.

## Componentes del Modelo de Gestión de Cobranzas.

Un modelo de gestión de cobranzas para una cooperativa de ahorro y crédito generalmente incluye varios componentes clave que trabajan juntos para ayudar a la cooperativa de ahorro y crédito a administrar su proceso de cobranza de manera efectiva. Estos son algunos de los componentes clave que normalmente se incluyen:

**Políticas y procedimientos:** La cooperativa de ahorro y crédito debe establecer políticas y procedimientos para administrar las cobranzas que definan las funciones y responsabilidades del personal de cobranzas, los métodos y estrategias para las cobranzas y los requisitos legales y reglamentarios que deben seguirse. Es importante que la cooperativa revise periódicamente sus políticas de cobranza para asegurarse de que sean efectivas y estén adaptadas a las necesidades de los clientes y a la situación económica del mercado.

**Metas de cobranza:** la cooperativa de ahorro y crédito debe establecer metas de cobranza claras que se alineen con sus objetivos comerciales generales, como reducir las tasas de morosidad, mejorar el flujo de efectivo y minimizar las pérdidas.

**Dotación de personal y capacitación:** La cooperativa de ahorro y crédito debe asegurarse de tener una cantidad adecuada de personal de cobranza capacitado para administrar las cobranzas de manera efectiva. Esto puede incluir brindar capacitación continua y oportunidades de desarrollo profesional para ayudar al personal a mantenerse actualizado sobre las mejores prácticas y los requisitos legales.

**Gestión de datos:** la cooperativa de ahorro y crédito debe contar con un sistema para gestionar los datos de los clientes, incluida la información de contacto, los saldos de las cuentas y los historiales de pago. Estos datos se pueden usar para identificar cuentas morosas, priorizar los esfuerzos de cobro y monitorear el desempeño a lo largo del tiempo.

**Estrategias de cobranza:** La cooperativa de ahorro y crédito debe establecer estrategias de cobranza que se adapten a las necesidades de los diferentes segmentos de clientes, en función de factores como la antigüedad y el tamaño de la deuda, la situación financiera del cliente y la probabilidad de pago. Si los clientes tienen dificultades para pagar, se puede negociar un plan de pagos con ellos, estableciendo fechas y montos específicos para cada pago.

**Monitoreo e informes del desempeño:** la cooperativa de ahorro y crédito debe establecer métricas para monitorear el desempeño de las cobranzas, como las tasas de morosidad, las tasas de cobranza y el tiempo promedio de cobranza. Los informes regulares sobre estas métricas pueden ayudar a identificar áreas de mejora y garantizar que los esfuerzos de cobranza estén alineados con los objetivos comerciales. Si los clientes no cumplen con los planes de pago, se pueden tomar medidas más drásticas, como la contratación de una agencia de cobranza o la aplicación de intereses y cargos por mora

En general, un modelo de gestión de cobro para una cooperativa de ahorro y crédito debe ser integral y estar bien integrado, incorporando políticas, procedimientos, dotación de personal y capacitación, gestión de datos, estrategias de cobro y monitoreo e informes de desempeño. Al implementar un modelo sólido de gestión de cobro, las cooperativas de ahorro y crédito pueden gestionar de manera efectiva las tasas de morosidad, minimizar las pérdidas y mantener relaciones positivas con sus miembros.

En ese sentido nuestro modelo de gestión de cobranza tiene los siguientes componentes.

#### **Desarrollo de habilidades blandas de los colaboradores.**

Las habilidades blandas pueden ser valiosas en la gestión de cobro de créditos porque ayudan a las personas a comunicarse de manera efectiva y empática con los clientes que pueden estar en dificultades financieras o enfrentando otros desafíos. Algunas de las habilidades blandas que pueden ser particularmente útiles en este campo incluyen:

Habilidades de comunicación: la gestión de cobro de créditos a menudo implica comunicarse con los clientes que están atrasados en los pagos. Ser capaz de comunicarse de manera clara y efectiva, además de ser empático y respetuoso, puede ayudar a generar confianza y mejorar las posibilidades de que le paguen.

Escucha activa: la escucha activa implica prestar mucha atención a lo que dice el cliente y reconocer sus preocupaciones. Al escuchar activamente, un cobrador de crédito puede identificar la causa raíz de la morosidad del cliente y trabajar con ellos para encontrar una solución.

Inteligencia emocional: La gestión de cobro de créditos requiere una gran dosis de inteligencia emocional. Los coleccionistas deben poder manejar sus emociones y mantener la calma, incluso en situaciones difíciles. También deben poder reconocer y comprender las emociones de los demás, incluidos los clientes que pueden tener dificultades financieras.

Resolución de problemas: la gestión de cobro de créditos a menudo implica encontrar soluciones creativas a problemas complejos. Las habilidades blandas como el pensamiento crítico y la resolución de problemas pueden ser invaluable para ayudar a los cobradores a idear estrategias efectivas para recuperar las deudas impagas.

Gestión del tiempo: la gestión eficaz del cobro de créditos requiere buenas habilidades de gestión del tiempo. Los cobradores deben poder priorizar sus tareas y utilizar su tiempo de manera eficiente para maximizar las posibilidades de recibir el pago.

En general, las habilidades blandas pueden desempeñar un papel importante en la gestión del cobro de créditos al ayudar a los cobradores a establecer relaciones sólidas con los clientes, resolver problemas complejos y lograr sus objetivos de manera profesional y empática.

### **Cooperativismo.**

En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, el cooperativismo es de vital importancia porque es la base sobre la que se construyen estas organizaciones. El cooperativismo es un conjunto de principios y valores que enfatizan la importancia de la apropiación democrática, la participación y el desarrollo comunitario. Algunas de las formas clave en las que el cooperativismo es importante para las cooperativas de ahorro y crédito incluyen:

Propiedad democrática: las cooperativas de ahorro y crédito son propiedad y están controladas por sus miembros, cada uno de los cuales tiene la misma voz en la forma en

que se administra la organización. Esta estructura de propiedad democrática garantiza que se prioricen las necesidades e intereses de los miembros y que las decisiones se tomen en el mejor interés de la comunidad.

**Desarrollo comunitario:** Las cooperativas de ahorro y crédito a menudo se fundan con el objetivo de promover el desarrollo económico y mejorar el bienestar financiero de sus miembros. El cooperativismo enfatiza la importancia del desarrollo comunitario y el papel que las cooperativas pueden desempeñar en la promoción del progreso social y económico.

**Apoyo mutuo:** Las cooperativas se basan en el principio de apoyo mutuo, con miembros que se unen para ayudarse mutuamente a lograr sus objetivos financieros. Este apoyo mutuo puede tomar muchas formas, desde proporcionar préstamos a bajo interés y educación financiera hasta compartir recursos y experiencia.

**Sostenibilidad:** Las cooperativas se basan en principios de sostenibilidad, enfatizando la importancia de la planificación a largo plazo, la gestión responsable de los recursos y la administración ambiental. Las cooperativas de ahorro y crédito que se adhieren a estos principios pueden ayudar a promover el crecimiento económico sostenible y el desarrollo en sus comunidades.

La filosofía y los valores del cooperativismo, que incluyen la ayuda mutua, la responsabilidad social y la democracia económica, pueden guiar la gestión de cobranza en una cooperativa

En resumen, el cooperativismo es fundamental para el éxito de las cooperativas de ahorro y crédito porque proporciona una base de propiedad democrática, desarrollo comunitario, apoyo mutuo y sostenibilidad que permite a estas organizaciones alcanzar sus objetivos y atender las necesidades de sus miembros.

### **Información para el apoyo a la toma de decisiones.**

La información es un componente crítico de la gestión de cobro de créditos, ya que permite a los cobradores tomar decisiones informadas sobre cómo perseguir las deudas impagas y gestionar su proceso de cobro. Aquí hay algunas formas en las que la información es importante en un proceso de gestión de colecciones:

**Identificación de cuentas morosas:** los cobradores necesitan información precisa y actualizada sobre las cuentas de los clientes para identificar qué cuentas están morosas y necesitan atención.

Priorizar los esfuerzos de cobro: la información sobre el monto adeudado, la antigüedad de la deuda y la probabilidad de pago puede ayudar a los cobradores a priorizar sus esfuerzos y concentrarse en las cuentas que tienen más probabilidades de resolverse.

Evaluación del riesgo del cliente: los cobradores deben evaluar el riesgo financiero que representan los clientes morosos, incluida su capacidad y voluntad de pago. Esto requiere acceso a información sobre la situación financiera del cliente, su historial crediticio y su comportamiento de pago.

Desarrollo de estrategias de cobro: con base en la información que han recopilado, los cobradores pueden desarrollar estrategias de cobro que se adaptan a la situación única de cada cliente. Por ejemplo, pueden ofrecer un plan de pago, negociar un acuerdo o emprender acciones legales.

Monitoreo del desempeño de las cobranzas: los cobradores deben realizar un seguimiento de sus esfuerzos de cobranza a lo largo del tiempo para medir su éxito e identificar áreas de mejora. Esto requiere acceso a la información sobre el proceso de cobro, incluido el número de cuentas en cobro, el monto recaudado y el tiempo promedio de cobro.

En general, la información es fundamental para el éxito de un proceso de gestión de cobranzas, ya que permite a los cobradores tomar decisiones informadas, priorizar sus esfuerzos y adaptar sus estrategias a la situación única de cada cliente. Sin acceso a información precisa y oportuna, los cobradores pueden tener dificultades para administrar su proceso de cobranza de manera efectiva y lograr sus objetivos.

### **Normatividad y regulación interna.**

Las normas y reglamentos internos juegan un papel importante para garantizar que un proceso de gestión de cobro se lleve a cabo de manera correcta y eficaz. Estas son algunas de las formas en que las normas y reglamentos internos pueden afectar el proceso de gestión de la colección:

Establecimiento de pautas claras: las reglas y regulaciones internas brindan pautas claras sobre cómo se deben administrar las colecciones, incluidos los procedimientos que se deben seguir, las funciones y responsabilidades de los diferentes miembros del equipo y las expectativas de desempeño y conducta.

Garantizar el cumplimiento: las normas y reglamentos internos ayudan a garantizar que las colecciones se gestionen de conformidad con los requisitos legales y reglamentarios. Esto puede incluir requisitos relacionados con la privacidad de los datos, las prácticas de cobro de deudas y la protección del consumidor.

Facilitar la consistencia: la consistencia es fundamental en la gestión de cobros, ya que ayuda a garantizar que todos los clientes reciban un trato justo y que los esfuerzos de cobro se apliquen de manera uniforme en toda la organización. Las reglas y regulaciones internas pueden ayudar a facilitar esta coherencia al proporcionar un marco claro sobre cómo se deben administrar las colecciones.

Mitigar el riesgo: La gestión de colecciones conlleva un cierto grado de riesgo financiero y legal, tanto para la organización como para los recolectores individuales. Las normas y reglamentos internos pueden ayudar a mitigar este riesgo al establecer procedimientos claros para gestionar las colecciones, garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y proporcionar pautas sobre cómo manejar situaciones difíciles o delicadas.

Fomentar la rendición de cuentas: las normas y reglamentos internos ayudan a promover la rendición de cuentas en la gestión de cobranzas, al establecer expectativas claras de desempeño, conducta y comportamiento ético. Esto puede ayudar a garantizar que los coleccionistas tengan un alto nivel de profesionalismo y que sean responsables de sus acciones.

En general, las normas y reglamentos internos son fundamentales para garantizar que el proceso de gestión de cobranzas se lleve a cabo de manera correcta y eficaz. Al establecer pautas claras, asegurar el cumplimiento, facilitar la consistencia, mitigar el riesgo y promover la responsabilidad, las reglas y regulaciones internas pueden ayudar a las organizaciones a administrar las cobranzas de manera más eficiente y efectiva, al mismo tiempo que minimizan el riesgo y protegen los intereses tanto de la organización como de sus clientes.

### **Fin del Modelo.**

Un correcto modelo de gestión de la recaudación es crucial para la sostenibilidad financiera de una cooperativa. Esto se debe a que el modelo puede ayudar a garantizar que los miembros de la cooperativa paguen sus cuotas a tiempo y en su totalidad, lo cual es necesario para que la cooperativa funcione de manera efectiva y genere ingresos.

Aquí hay algunas formas específicas en las que un modelo de gestión de cobranza correcto puede afectar la sostenibilidad financiera en una cooperativa:

Aumenta el flujo de efectivo: cuando los miembros pagan sus cuotas a tiempo, la cooperativa recibe un flujo constante de efectivo. Este efectivo se puede usar para cubrir gastos, pagar deudas e invertir en nuevos proyectos o iniciativas.

Reduce las deudas incobrables: un modelo de gestión de cobranza correcto puede ayudar a reducir las deudas incobrables al garantizar que los miembros que no están pagando sus cuotas se identifiquen temprano y se tomen las medidas adecuadas. Esto puede evitar que las deudas incobrables se acumulen y se conviertan en una carga para la cooperativa.

Mejora la planificación financiera: con un modelo de gestión de cobro correcto, la cooperativa puede predecir con mayor precisión sus entradas y salidas de efectivo. Esto facilita el desarrollo de un plan financiero y un presupuesto, lo que puede mejorar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Mejora la satisfacción de los miembros: cuando una cooperativa tiene un modelo de gestión de cobro correcto, es más probable que los miembros sientan que se valoran sus contribuciones y que la cooperativa se administra de manera eficiente. Esto puede aumentar la satisfacción y lealtad de los miembros, lo cual es importante para el éxito a largo plazo de la cooperativa.

En general, un modelo de gestión de cobro correcto es esencial para la sostenibilidad financiera de una cooperativa. Al garantizar que las cuotas se cobren a tiempo y en su totalidad, la cooperativa puede mejorar el flujo de caja, reducir las deudas incobrables, mejorar la planificación financiera y mejorar la satisfacción de los miembros.

#### **4.4.10. Documentos normativos**

En Perú, los documentos normativos que regulan el proceso de otorgamiento y recuperación de créditos son los siguientes:

**Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros:** Esta ley establece las normas generales del sistema financiero y de seguros en Perú, y regula la actividad de las entidades financieras y de seguros, incluyendo las normas sobre el otorgamiento y recuperación de créditos.

**Reglamento de Gestión de Riesgos de Crédito:** Este reglamento establece las normas y procedimientos que las entidades financieras deben seguir para evaluar, calificar y controlar los riesgos de crédito, así como para recuperar los créditos vencidos.

**Código de Protección y Defensa del Consumidor:** Este código establece las normas de protección al consumidor en las relaciones de consumo, incluyendo las relaciones entre los consumidores y las entidades financieras, y establece los derechos y obligaciones de los consumidores y proveedores de bienes y servicios.

**Normas prudenciales y de supervisión emitidas por la Superintendencia de Banca y Seguros:** La Superintendencia emite normas prudenciales y de supervisión que establecen

las reglas que las entidades financieras deben seguir para garantizar su solidez financiera y la estabilidad del sistema financiero.

Es importante destacar que estos documentos normativos están sujetos a cambios y actualizaciones periódicas, por lo que es recomendable estar informado sobre las últimas actualizaciones.

#### **4.4.11. Evaluación**

Para evaluar la validez de un modelo de gestión de cobranzas en una cooperativa de créditos, se pueden seguir los siguientes pasos:

**Analizar el modelo de gestión de cobranzas:** Revisar el modelo de gestión de cobranzas de la cooperativa para comprender su estructura y estrategias, incluyendo los procesos y procedimientos utilizados para identificar, clasificar, monitorear y recuperar los créditos vencidos.

**Revisar los resultados:** Analizar los resultados obtenidos por la cooperativa en términos de recuperación de créditos, tasa de morosidad, pérdidas por incobrabilidad y otros indicadores relevantes para la gestión de cobranzas. Estos resultados deben ser comparados con los objetivos y metas establecidos en el modelo de gestión de cobranzas.

**Verificar la aplicación del modelo:** Comprobar si el modelo de gestión de cobranzas se está aplicando correctamente, es decir, si se están siguiendo los procesos y procedimientos establecidos de manera efectiva y consistente.

**Evaluar la eficacia:** Evaluar la eficacia del modelo de gestión de cobranzas, es decir, si está logrando los resultados esperados y si está permitiendo a la cooperativa recuperar los créditos vencidos de manera oportuna y efectiva.

**Identificar áreas de mejora:** Identificar las áreas de mejora del modelo de gestión de cobranzas y proponer soluciones para optimizar los procesos y procedimientos existentes, mejorar la eficacia de la gestión de cobranzas y reducir los niveles de morosidad y pérdidas por incobrabilidad.

En resumen, para evaluar la validez de un modelo de gestión de cobranzas en una cooperativa de créditos, es necesario analizar el modelo, revisar los resultados, verificar su aplicación, evaluar su eficacia y proponer mejoras.

#### **4.4.12. Vigencia**

Para lograr los objetivos propuestos, el modelo tendrá una vigencia de 3 años, de acuerdo al siguiente despliegue:



### **Primer año**

Fase de Planificación: En esta fase, se definirían los objetivos y metas específicas del modelo de gestión de cobranzas, se identificarían los recursos necesarios para implementarlo y se elaboraría un plan de acción detallado. Además, se establecería un equipo de trabajo responsable de liderar el proceso de implementación.

### **Segundo año**

Fase de Implementación: Durante esta fase, se pondría en marcha el plan de acción diseñado en la fase de planificación. Esto incluiría la capacitación del personal de la cooperativa en las nuevas estrategias y métodos de gestión de cobranzas, así como la revisión y ajuste de los procedimientos y políticas existentes para asegurar su alineación con el modelo.

Fase de Monitoreo: En esta fase, se supervisaría el desempeño del modelo y se mediría su impacto en la gestión de cobranzas. Se identificarían oportunidades de mejora y se realizarían ajustes y refinamientos al modelo según sea necesario.

### **Tercer año**

Finalmente, se evaluaría el éxito del modelo en términos de su capacidad para alcanzar los objetivos y metas definidos en la fase de planificación. Si es necesario, se realizarían ajustes adicionales al modelo y se definirían planes de mantenimiento y mejora continua para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

#### **4.4.13. Retos**

Algunos de los retos que pueden surgir al implementar un nuevo modelo de gestión de cobranzas son los siguientes:

- Cambio de cultura organizacional: Un nuevo modelo de gestión de cobranzas puede requerir un cambio en la cultura organizacional de la empresa, lo que puede ser difícil de lograr y puede llevar tiempo. Se puede enfrentar resistencia al cambio por parte del personal, y puede ser necesario implementar una estrategia de comunicación y capacitación efectiva para asegurarse de que todos los empleados comprendan el nuevo modelo y estén dispuestos a aplicarlo (Sowell, 2014).
- Inversión en tecnología: La implementación de un nuevo modelo de gestión de cobranzas puede requerir la adopción de nuevas tecnologías para la gestión de datos y la automatización de procesos, lo que puede implicar una inversión significativa. Es importante considerar que una inversión bien hecha en tecnología puede mejorar la

eficiencia y efectividad de la gestión de cobranzas, lo que puede resultar en una reducción de los costos a largo plazo (Remané et al., 2022).

- Selección y formación de personal adecuado: Para implementar un nuevo modelo de gestión de cobranzas, se necesita personal adecuado y capacitado que pueda manejar las nuevas herramientas y procesos. Es importante identificar a los empleados adecuados y proporcionarles la formación necesaria para asegurarse de que puedan aplicar el nuevo modelo de gestión de cobranzas de manera efectiva (Rehman et al., 2019).
- Monitoreo constante: Es importante monitorear de manera constante el nuevo modelo de gestión de cobranzas y hacer ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos. Esto puede implicar la realización de evaluaciones periódicas y la implementación de ajustes necesarios para mejorar la eficacia y eficiencia del modelo.
- Adaptación a cambios en el entorno: Un nuevo modelo de gestión de cobranzas debe ser flexible y estar preparado para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, como cambios en la regulación, cambios en la economía o cambios en los comportamientos de los clientes. Es importante asegurarse de que el nuevo modelo de gestión de cobranzas sea lo suficientemente adaptable para afrontar estos cambios y seguir siendo efectivo en el largo plazo.

## CONCLUSIONES

- La investigación identificó que la CAC del Oriente Tarapoto cuenta con un modelo de gestión de cobranza reactivo y enfocado en el seguimiento de pagos vencidos y la recuperación de deudas. Este modelo se basa en la comunicación con los socios morosos a través de llamadas telefónicas y mensajes de texto, sin embargo, se evidenció una falta de estructuración y sistematización en el proceso de gestión de cobranza, lo que dificulta la evaluación y mejora del mismo.
- Identificación de niveles de los indicadores de la sostenibilidad financiera: Se identificaron los indicadores de sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto, los cuales incluyen la rentabilidad, solvencia, liquidez y eficiencia. Se encontró que la cooperativa ha tenido un crecimiento sostenido en su cartera de créditos y depósitos, sin embargo, se evidenció una disminución en su rentabilidad y una tendencia al aumento en la morosidad de los créditos. En términos generales, los indicadores de la sostenibilidad financiera de la cooperativa están en un nivel regular, lo que sugiere que existe un potencial para mejorar la situación financiera de la organización.
- Se encontró una correlación positiva entre la implementación de un modelo de gestión de cobranza estructurado y la mejora en los indicadores de sostenibilidad financiera. En particular, se identificó que la implementación de acciones proactivas y el uso de tecnología en el proceso de gestión de cobranza puede tener un impacto significativo en la reducción de la morosidad y en la mejora de la rentabilidad. La investigación muestra una relación significativa entre las dimensiones del modelo de gestión de cobranza y la sostenibilidad financiera de la cooperativa. Esto sugiere que un modelo de gestión de cobranza bien diseñado y aplicado podría mejorar la sostenibilidad financiera de la cooperativa.
- Se propuso un modelo de gestión de cobranza proactivo y estructurado que incluye la segmentación de los socios según su nivel de riesgo, la definición de acciones específicas para cada segmento, el uso de tecnología para el seguimiento y la comunicación, y la evaluación constante del proceso de gestión de cobranza. Se espera que la implementación de este modelo contribuya a la mejora de la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto. El modelo de gestión de cobranza propuesto en la investigación se enfoca en mejorar la eficiencia del proceso de cobranza, el desarrollo de habilidades blandas del personal, y el uso de la tecnología para mejorar la gestión de la información.

En conclusión, la investigación sugiere que la implementación de un modelo de gestión de cobranza bien diseñado y enfocado en la eficiencia y desarrollo de habilidades blandas del personal, junto con el uso de la tecnología, podría mejorar significativamente la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto.

## RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo de gestión de cobranza propuesto: La investigación propone un modelo de gestión de cobranza proactivo y estructurado que incluye la segmentación de los socios según su nivel de riesgo, la definición de acciones específicas para cada segmento, el uso de tecnología para el seguimiento y la comunicación, y la evaluación constante del proceso de gestión de cobranza. La implementación de este modelo puede contribuir a la mejora de la sostenibilidad financiera de la cooperativa.
- Fortalecer la estructuración y sistematización del proceso de gestión de cobranza: La falta de estructuración y sistematización en el proceso de gestión de cobranza dificulta la evaluación y mejora del mismo. Es importante que la cooperativa establezca un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión de cobranza, lo que permitirá tomar decisiones oportunas y mejorar el proceso de cobranza.
- Mejorar la eficiencia del proceso de cobranza: La investigación sugiere que la implementación de un modelo de gestión de cobranza bien diseñado y enfocado en la eficiencia puede mejorar significativamente la sostenibilidad financiera de la cooperativa. Por lo tanto, se debe enfocar en optimizar el proceso de cobranza, reduciendo los costos y tiempos de recuperación.
- Desarrollar habilidades blandas del personal: La implementación del modelo de gestión de cobranza propuesto implica el desarrollo de habilidades blandas del personal. Es importante que la cooperativa brinde capacitación a su personal para que pueda desempeñarse de manera efectiva en la gestión de cobranza.
- Utilizar tecnología para mejorar la gestión de la información: La investigación sugiere que el uso de tecnología en el proceso de gestión de cobranza puede tener un impacto significativo en la reducción de la morosidad y en la mejora de la rentabilidad. Es importante que la cooperativa utilice herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de la información, lo que permitirá tomar decisiones informadas y oportunas en el proceso de cobranza.

En resumen, la implementación de un modelo de gestión de cobranza proactivo y estructurado, junto con la optimización del proceso de cobranza, el desarrollo de habilidades blandas del personal y el uso de tecnología pueden contribuir a la mejora significativa de la sostenibilidad financiera de la CAC del Oriente Tarapoto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aimacaña Chancusig, M. G., & Pallo Iza, N. S. (2022). *Evaluación de la morosidad del microcrédito de la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Latacunga y su impacto en los resultados financieros del año 2021*. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Aldaz Bombón, O. R., & Padilla Fierro, T. B. (2021). *Modelo de gestión financiera para fortalecer la sostenibilidad de la Empresa Tania Bright Padilla Fierro de la ciudad de Quito, 2021*. Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Alfaro Villanueva, J., Aquino Espinoza, P. A., Carrasco Pinedo, N., Cueva Flores, E., & Moscoso Sarmiento, E. I. (2022). Evolución de la morosidad y su relación con la solvencia financiera de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú (2015–2020). In *Evolution of delinquency and its relationship with the financial solvency of the municipal savings and credit banks of Peru (2015–2020)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/10757/660398/3/Alfaro\\_VJ.pdf](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/10757/660398/3/Alfaro_VJ.pdf)
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (Editorial Episteme (ed.); Pimera Edi).
- Barreto Tejada, J. A. (2011). *Crisis financiera internacional: entre recetas y paradigmas* (Universidad Piloto de Colombia (ed.); 1era ed.). Universidad Piloto de Colombia.
- BBVA. (2020). *The Regulation of Microfinance | BBVA*. <https://www.bbva.com/en/the-regulation-of-microfinance/>
- Bernuy Barrera, M. O., & Burgos Zavaleta, V. F. J. (2022). Fragilidad financiera del sistema bancario en economías emergentes: caso mexicano. *Quipukamayoc*, 30(62), 57–65.  
<https://doi.org/10.15381/quipu.v30i62.22488>
- Bertrand, J., & Klein, P.-O. (2021). Creditor information registries and relationship lending. *International Review of Law and Economics*, 65.  
<https://doi.org/10.1016/j.irl.2020.105966>
- Bretos, I., Díaz-Foncela, M., & Marcuello, C. (2018). Cooperativas e internacionalización: un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92, 5–37. [http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC\\_9201\\_Bretos\\_et\\_al.pdf](http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_9201_Bretos_et_al.pdf)
- Chiriani-Cabello, J. E., Alegre-Brítez, M. Á., & Chung, C. (2020). Management of the credit

- and collection policies of the MIPYMES for their financial sustainability, Asunción, 2017. *Revista Científica de La UCSA*, 7(1), 23–30. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.01.023-030>
- Conexión ESAN. (2016, December 13). *La política de créditos de una entidad financiera*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera>
- Corpbiz. (2020). *Advantages and Disadvantages of Microfinance Company Registration*. <https://corpbiz.io/learning/advantages-and-disadvantages-of-microfinance-company-registration-in-india/>
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencia de La Educación*, 19(33), 228–247.
- Cuello-Cojitambo, J. D., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Visión sistémica de la gestión del conocimiento en el sector financiero cooperativo. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía; Vol. 5, Núm. 10 (5): Julio - Diciembre. 2020* DO - 10.35381/r.k.V5i10.707 . <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/707>
- Danstun, N., & Harun, M. (2019). The effect of credit collection policy on portfolio at risk of microfinance institutions in Tanzania. *Studies in Business and Economics*, 14(3), 131–144. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0049>
- Duemint. (2018). *Estrategias de gestión de cobranza*. <https://blog.duemint.com/estrategias-de-gestion-de-cobranza/>
- Durbán Oliva, S., Irimia Diéguez, A. I., Oliver Alfonso, M. D., & Palacín Sánchez, M. J. (2016). *Planificación financiera en la práctica empresarial* (J. I. L. de Tena (ed.); 2da Ed).
- Durbin, E., & Romeo, C. (2020). The economics of debt collection, with attention to the issue of salience of collections at the time credit is granted. *Journal of Credit Risk*, 16(4), 85–117. <https://doi.org/10.21314/JCR.2020.274>
- Echeverri-Sanchez, L., Valencia-Arias, A., Benjumea-Arias, M., & Barrera-Del Toro, A. (2018). Factors that affect the entrepreneurial intention in university students: A qualitative analysis. *Revista Electrónica Educare*, 22(2), 1–19. <https://doi.org/10.15359/ree.22-2.10>
- Garayoa-Alzórriz, P. M. (2013). *Gestión Financiera* (MacMillan (ed.); 1era ed.). MacMillan.

- Gestión. (2021, August 30). *Importancia de contar con una eficaz gestión de cobranza | GESTION-TV | GESTIÓN*. NOTICIAS GESTIÓN. <https://doi.org/10.0/GOOGIMA.JS>
- González, M., Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2020). *Gerencia Financiera basada en valor: Hacia un proceso sistemático para la toma de decisiones financieras* (E. CESA (ed.); 1era ed.). Editorial CESA. <https://books.google.com.co/books?id=43n1DwAAQBAJ>
- Gualpa, A., & Urbina Poveda, M. (2021). Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador . *Revista Economía y Política*, 34 SE-Artículos, 112–129. <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/REP/article/view/3719>
- Gutiérrez Peralta, S. D., Peralta Castillo, A. L., & Mayrena Bellorín, M. U. (2021). Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 38, 149–165. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i38.11949>
- Hartman, J. (2020). *Four Keys Of A Successful Debt Collection Strategy*. <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2020/03/10/four-keys-of-a-successful-debt-collection-strategy/?sh=23d7b73666da>
- Heredia Llatas, F. D., & Torres Vilchez, H. (2019). GESTIÓN DE LA MOROSIDAD PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO DE JOSE LEONARDO ORTIZ – 2018. *Tzhoecoen*, 11(2). <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1067>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. In *Mc Graw Hill, Education*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (McGraw-Hill Education (ed.); Sexta Edic).
- Ibarra, D. (2020). La economía mundial y sus vericuetos (incluido el coronavirus). *Economía UNAM*, 17(50), 517. <https://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2020.50.517>
- ITA. (2021). *Peru - Trade Financing*. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/peru-trade-financing>
- Maldonado Román, M. B., Moreno Salazar, Y. de J., & Armijos Tandazo, L. A. (2019). Los microcréditos y su incidencia en el crecimiento económico de las MiPymes. *Un*



- Espacio Para La Ciencia*, 2(1 SE-Artículos), 227–244. <https://revistas-manglareditores.com/index.php/espacio-para-la-ciencia/article/view/43>
- Martínez Aguilar, M. F., Hernández Chacón, L., & Peñalosa Otero, M. E. (2018). Emprendedurimos desde la perspectiva de dos grupos de universitarios: México vs Ecuador. *FACE: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 18(2), 39–49.
- McKinsey & Company. (2018, April 23). *The analytics-enabled collections model* . <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/the-analytics-enabled-collections-model>
- Méndez, A. F. P., Cruz, A. V. H., Segarra, M. F. G., & Garzón, J. F. E. (2019). Responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador: una medición desde la web. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 21(3), 618–642. <https://doi.org/10.36390/TELOS213.07>
- Mendiola, A., Aguirre, C., Aguilar, J., Chauca, P., Dávila, M., & Palhua, M. (2015). *Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú* (U. ESAN (ed.); 1era ed.). Universidad ESAN.
- Mogollón Gómez, J. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa PP S.A: Periodo 2014-2016. *Puriq*, 3(1), 151–164. <https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.121>
- Okpukpara, V., Okpukpara, B. C., Omeje, E. E., Ukwuaba, I. C., & Ogbuakanne, M. (2023). Credit risk management in small-scale farming by formal financial institutions during the COVID-19 era: Nigerian perspective. *Agricultural Finance Review*. <https://doi.org/10.1108/AFR-07-2022-0089>
- Pacheco, J. (2012). *Gestión de cobranzas con Excel* (E. Macro (ed.); Primera).
- Pimienta, J., & de la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (Perason Educación (ed.); Tercera Ed).
- Puente Riofrío, M. I., & Chafra Gualli, E. E. (2020). *Auditoría de Gestión a los Procesos de Otorgación de Créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda., Agencia Riobamba, Período 2020*. [Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10308>
- Qaderzadeh, M., & Sedaghat, P. (2015). Relationship between human resource management practices on the financial performance of industrial park companies in

- the view of employees and managers. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(2), 781–797.  
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84947579221&partnerID=40&md5=34f523c3fc137701bbcc7b5af2f6710e>
- Railiene, G. (2018). Comparison of Borrower Default Factors in Online Lending. *Eurasian Studies in Business and Economics*, 9, 231–240. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-76288-3\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-76288-3_17)
- Rakhaev, V. A. (2020). Developing credit risk assessment methods to make loss provisions for potential loans. *Finance: Theory and Practice*, 24(6), 82–91. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-6-82-91>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 629–634. <https://doi.org/10.1002/tie.22161>
- Rehman, Z. U., Muhammad, N., Sarwar, B., & Raz, M. A. (2019). Impact of risk management strategies on the credit risk faced by commercial banks of Balochistan. *Financial Innovation*, 5(1), 44. <https://doi.org/10.1186/s40854-019-0159-8>
- Remané, G., Schneider, S., & Hanelt, A. (2022). DIGITAL BUSINESS MODEL TYPES: UNDERSTANDING THEIR MECHANISMS AS RECIPES TO COMMERCIALISE DIGITAL TECHNOLOGIES. *International Journal of Innovation Management*, 26(03). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400199>
- Rivera Oblitas, M. M., Toro Ramirez, E., Vidaurre García, W. E., Urbina Cárdenas, M. F., & Chapoñan Ramírez, E. (2021). GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO PARA AFRONTAR LA MOROSIDAD BANCARIA. *TZHOECOEN*, 13(1), 70–78. <https://doi.org/10.26495/tzh.v13i1.1873>
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera* (Primera).
- Romeo, C., & Sandler, R. (2021). The effect of debt collection laws on access to credit. *Journal of Public Economics*, 195. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104320>
- RSM. (2020). *Financial Services | RSM Peru*. <https://www.rsm.global/peru/en/industry/financial-services>
- Sala Parres, G. (2015). *Gestión de un pequeño comercio* (Editex (ed.); Primera). <https://books.google.com.pe/books?id=b-7JCQAAQBAJ>
- Sandoval Saavedra, D. (2021). *Gestión de cuentas por cobrar y su relación con la*

*morosidad de la Caja Piura del distrito de Rioja, año 2018* [Universidad Nacional de San Martín]. <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/4070?show=full>

- Simon, S., Sawandi, N., Kumar, S., & El-Bannany, M. (2021). Economic downturns and working capital management practices: a qualitative enquiry. *Qualitative Research in Financial Markets*, 13(4), 529–547. <https://doi.org/10.1108/QRFM-09-2020-0181>
- Sowell, S. (2014). Building a New Paradigm: Analysis of a Case Study in Organizational Change in Collection Management Using Bolman's and Deal's Four-Frame Model. *Collection Management*, 39(2–3), 211–226. <https://doi.org/10.1080/01462679.2014.890993>
- Stradi Granados, M. S. (2016). El emprendedurismo universitario en estudiantes de Administración de Empresas de la UNED de Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 7(2), 81–102. <https://doi.org/10.22458/rna.v7i2.1574>
- Testa, M., D'Amato, A., Singh, G., & Festa, G. (2023). Innovative profiles of TQM in banking management. The relationship between employee training and risk mitigation. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2022-0043>
- Verduga-Pino, A. (2021). Consideraciones teóricas sobre la gestión de las Microfinanzas con un enfoque de Finanzas Populares y Solidarias. *Revista Científica Arbitrada de Investigación En Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 4(7 SE-), 42–64. <https://doi.org/10.46296/rc.v4i7.0024>

## ANEXOS

## Anexo 1. Reporte de originalidad (Turnitin)

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document area shows the title page of a thesis. The document title is "Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto". The author is listed as "Lic. MBA Jerry Rojas Vela". The document is for a Doctorate in Business Management at the School of Postgraduate Studies of the Faculty of Business Sciences.

On the right side, the "Resumen de coincidencias" (Summary of Similarities) panel shows a total similarity score of 19%. Below this, a list of sources is provided:

Rank	Source	Similarity Percentage
1	oikumen.pe	3%
2	repositorio.ucy.edu.pe	2%
3	Entregado a Universid...	1%
4	repositorio.upnu.edu.pe	1%
5	nlh.fordrio.net	1%
6	dispace.espe.edu.ec	1%
7	repositorio.unsm.edu.pe	1%
8	gestion.pe	1%

At the bottom of the interface, the status bar shows "Página: 1 de 75", "Número de palabras: 15705", and "Alta resolución" (High resolution) mode.

# Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad de la cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto

*por* Jerris Rojas Vela

---

**Fecha de entrega:** 16-ene-2024 01:31p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2272018337

**Nombre del archivo:** Tesis\_Doctoral-Jerris\_Rojas\_Vela\_1\_2.docx (2.93M)

**Total de palabras:** 19820

**Total de caracteres:** 111260

# Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad de la cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>20%</b>	<b>18%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>dokumen.pub</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de San Martín</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to uncedu</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.unac.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>