



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

## **“OPTIMIZACIÓN DE LA RECUPERACIÓN DE CUENTAS ATRASADAS EN MIBANCO A TRAVÉS DE LA NEGOCIACIÓN”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título  
profesional de:**

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Rolando Julian Canchucaja Acosta

**Asesor:**

Mg. Lic. Fiorela del Rosario Moran Romero

**Código ORCID**

0000-0003-3898-5944

Lima - Perú

**2024**

## Informe de Similitud






Página 2 of 67 - Integrity Overview

Identificador de la entrega trn:oid::1:3200829156

### 12% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

#### Top Sources

- 10%  Internet sources
- 2%  Publications
- 6%  Submitted works (Student Papers)

#### Integrity Flags

##### 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia, cuya fortaleza y apoyo incondicional han sido mi mayor inspiración en cada desafío. A mis padres, por enseñarme con su ejemplo que la perseverancia y el esfuerzo siempre rinden frutos. A mis seres queridos, que con su paciencia y aliento me impulsaron a seguir adelante en los momentos más difíciles. También dedico este logro a todas aquellas personas que creen en el poder de la negociación y la resiliencia para transformar dificultades en oportunidades. Que este esfuerzo sirva como testimonio de que, con dedicación y aprendizaje continuo, siempre es posible encontrar soluciones innovadoras a los desafíos del camino.

### **Agradecimiento**

Expreso mi más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo. A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para afrontar cada reto con determinación; a mi familia, por su amor incondicional y apoyo constante, siendo mi mayor fuente de inspiración en este camino académico y profesional. A mi asesor, por su guía, paciencia y valiosas enseñanzas; a mis profesores, por compartir sus conocimientos y motivarme a alcanzar la excelencia. A mis compañeros de trabajo y colegas, cuyas experiencias y conocimientos enriquecieron mi aprendizaje y fortalecieron mi convicción en la importancia de la negociación y la optimización de procesos. Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a la culminación de este trabajo, pues su apoyo ha sido esencial en esta etapa de crecimiento y aprendizaje.

**Tabla de contenidos**

Informe de Similitud.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Índice de tablas .....	6
Índice de Figuras.....	7
Índice de ecuaciones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	14
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	21
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
REFERENCIAS .....	57
ANEXOS .....	58

## Índice de tablas

Tabla 1 Impacto de Modelos Predictivos en la Recuperación de Deudas..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 2 Nivel de Capacitación del Personal de Cobranza **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 3 Segmentación de clientes morosos..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 4 Segmentación de Clientes Morosos y Estrategias de Negociación..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 5 Estrategias de cobranza según la probabilidad de pago ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 6 Módulos de Capacitación en Técnicas de Comunicación Asertiva..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 7 Módulos de Capacitación en Estrategias de Negociación en Cobranza..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 8 Módulos de Capacitación en Gestión del Estrés y Resolución de Conflictos  
..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 9 Módulos de Capacitación en Uso de Tecnología y Herramientas Digitales en  
Cobranza..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 10 Distribución de la Muestra por Categoría de Riesgo..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 11 Análisis de Indicadores Clave ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 12 Comparación de Indicadores de Recuperación de Mora Antes y Después de la  
Implementación de Estrategias de Negociación..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 13 Comparación de Indicadores de Recuperación de Mora en Mibanco..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 14 Segmentación de Clientes en Mora por Categoría de Riesgo **¡Error! Marcador**

**no definido.**

Tabla 15 Comparación de la Recuperación de Deuda Antes y Después de la Segmentación ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 16 Variables del Modelo Predictivo para la Implementación **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 17 Recuperación de Deuda Antes y Después del Modelo Predictivo ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 18 Comparación de Indicadores Claves Antes y Después de la Capacitación ..... **¡Error! Marcador no definido.**

### Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama de Ishikawa deficiencias en la recuperación de cuentas en mora ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 2 Comparación de Tasa de Morosidad con y sin Segmentación **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 3 Implementación de un modelo de regresión logística para predecir el pago ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 4 Comparación de Indicadores de Recuperación de Mora en Mibanco..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 5 Segmentación de Clientes en Mora por Categoría de Riesgo **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 6 Evolución del Monto tras la Implementación de Segmentación de Riesgo ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 7 Curva ROC - Modelo Predictivo en la Gestión de Cobranza y Negociación ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 8 Impacto del Modelo Predictivo en la Recuperación de Deuda ..... **¡Error!**  
**Marcador no definido.**

Figura 9 Impacto de la Capacitación en el Desempeño del Personal... **¡Error! Marcador**  
**no definido.**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio optimiza la recuperación de cuentas en mora en Mibanco a través de estrategias de negociación. Se identificaron tres problemas principales: falta de segmentación de clientes, uso limitado de modelos predictivos y debilidades en las habilidades de negociación del equipo de cobranza.

Para solucionar esto, se implementó un modelo de segmentación basado en el historial de pago, monto adeudado y capacidad de pago, clasificando a los clientes según su nivel de riesgo. Además, se aplicaron modelos predictivos para estimar la probabilidad de pago y personalizar las estrategias de cobranza. También se capacitó al personal en negociación y manejo de objeciones, mejorando la efectividad de los acuerdos de pago.

Como resultado, la tasa de recuperación de mora aumentó del 60% al 85%, y el tiempo promedio de recuperación se redujo de 90 a 60 días. Se recomienda fortalecer la capacitación en negociación, personalizar estrategias según el perfil del cliente e integrar herramientas de analítica de datos. También se sugiere explorar el uso de inteligencia artificial y evaluar el impacto de incentivos en la negociación de pagos atrasados. Estas estrategias permiten mejorar la eficiencia de la gestión de cobranza y optimizar la recuperación de deudas.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el contexto de Mibanco, la gestión de la cartera vencida ha sido una prioridad constante. Según el Informe de Gestión de Mibanco de 2021, la cartera vencida en el segmento de vivienda decreció en 1 punto básico, situándose en un indicador por temporalidad de 3.2%. En el segmento de consumo, la cartera vencida disminuyó 140 puntos básicos, cerrando en octubre con un indicador de 4.9%.

A nivel global, los altos niveles de deuda están afectando la estabilidad económica. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), más de 50 países en desarrollo destinan más del 10% de sus ingresos totales al servicio de la deuda. Además, se estima que 3.300 millones de personas viven en países que gastan más en intereses de deuda que en educación o salud. Esta situación refleja la creciente dificultad de muchas naciones para gestionar sus obligaciones financieras, lo que subraya la importancia de implementar estrategias efectivas para la recuperación de deudas atrasadas en las instituciones financieras.

La correlación entre las tendencias globales de endeudamiento y la experiencia de Mibanco destaca la necesidad de estrategias de recuperación de deuda adaptadas y efectivas. Al abordar proactivamente la cartera vencida, Mibanco no solo mejora su estabilidad financiera, sino que también contribuye a la salud económica general, alineándose con las mejores prácticas internacionales en la gestión de deudas.(BM,2023)

Una de las estrategias más utilizadas por las instituciones financieras para la recuperación de deudas atrasadas es la implementación de herramientas de negociación, como descuentos por pago anticipado, reestructuración de pagos y consolidación de deudas. Estas estrategias buscan facilitar el cumplimiento de las obligaciones por parte de los

deudores, asegurando a su vez la recuperación de los créditos otorgados (FMI,2023).

En el caso de Mibanco, la gestión de cuentas en mora es un aspecto clave, dado que atiende a un segmento de micro y pequeños empresarios, quienes pueden enfrentar dificultades económicas que afectan su capacidad de pago. Según informes financieros recientes, la tasa de morosidad de Mibanco alcanzó el 7.1% en el año 2023, reflejando la necesidad de fortalecer sus estrategias de recuperación. La falta de medidas efectivas puede impactar en la liquidez del banco y en su rentabilidad, afectando su capacidad de otorgar nuevos créditos al sector MYPE.

Para mitigar estos riesgos, Mibanco ha implementado estrategias de negociación personalizadas, que incluyen la reprogramación de deudas con tasas preferenciales, el establecimiento de calendarios de pago flexibles y el uso de incentivos para clientes con disposición de pago. Según datos internos de la entidad, la aplicación de estas estrategias ha permitido recuperar aproximadamente 3.7% de la cartera vencida en el último año, lo que ha contribuido a reducir la morosidad y fortalecer su estabilidad financiera.

La implementación de estas herramientas no solo mejora la liquidez y rentabilidad del banco, sino que también refuerza la confianza del cliente en la institución, promoviendo la continuidad del acceso al financiamiento para los microempresarios.

Mibanco es una entidad financiera especializada en microfinanzas, enfocada en brindar acceso a créditos y otros servicios financieros a micro y pequeñas empresas (MYPES) en Perú. Fundado el 14 de febrero de 1998, Mibanco ha mantenido un compromiso activo con la inclusión financiera, facilitando préstamos para capital de trabajo, inversión y consolidación de deudas, así como ofreciendo productos de ahorro y seguros diseñados para emprendedores.

Actualmente, Mibanco opera con el estatus de contribuyente activo y habido, lo que garantiza su solidez y continuidad en el sector financiero. Su dirección legal se encuentra en Av. República de Panamá Nro. 4575, Int. 301, Lima, Perú, desde donde gestiona sus operaciones y estrategias para impulsar el crecimiento económico de los pequeños negocios que no siempre tienen acceso a la banca tradicional.

Dentro de la estructura organizativa de Mibanco, mi función en el área de Gestión de Cobranzas se centra en la recuperación de cuentas atrasadas mediante estrategias de negociación con los clientes, ofreciendo alternativas de pago que se ajusten a sus capacidades financieras sin comprometer la estabilidad del banco.

En el desarrollo de mis funciones en el área de Gestión de Cobranzas de Mibanco, he identificado diversos problemas que afectan la recuperación de la cartera vencida. Entre ellos destacan la falta de planes de acción efectivos para el seguimiento y monitoreo de los clientes, una evaluación crediticia insuficiente al momento de otorgar préstamos y la flexibilidad en los criterios de aprobación financiera, lo que incrementa el riesgo de morosidad. Estas deficiencias han generado un aumento en los niveles de cartera vencida, afectando la liquidez del banco y elevando los costos operativos asociados a la gestión de cobranzas. Además, la ineficiencia en las estrategias de negociación con los clientes ha dificultado la recuperación efectiva de los créditos otorgados, impactando negativamente tanto en la entidad como en los deudores, quienes enfrentan dificultades para regularizar su situación financiera.

Ante esta problemática, propuse la implementación de estrategias de negociación personalizadas, basadas en un análisis detallado del perfil de cada cliente y sus capacidades de pago. Estas estrategias incluyen incentivos como descuentos en intereses

por pago anticipado, reestructuración de plazos y acuerdos de pago flexibles, junto con el uso de herramientas digitales para un monitoreo más eficiente. Según datos internos de la entidad, la aplicación de estas estrategias ha permitido recuperar aproximadamente el 3.7% de la cartera vencida en el último año, contribuyendo a reducir la morosidad y fortalecer la estabilidad financiera del banco. La implementación de estas herramientas no solo mejora la liquidez y rentabilidad del banco, sino que también refuerza la confianza del cliente en la institución, promoviendo la continuidad del acceso al financiamiento para los microempresarios.

En este contexto, mi trabajo titulado "Optimización de la recuperación de cuentas atrasadas en Mibanco a través de la negociación" tiene como objetivo demostrar cómo la aplicación de estrategias de negociación personalizadas puede mejorar la recuperación de la cartera vencida en Mibanco, optimizando los procesos de cobranza y fortaleciendo la relación con los clientes. A través de este estudio, se analizarán los resultados obtenidos con la implementación de estas metodologías de cobranza y se evaluará su impacto en la estabilidad financiera del banco.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 La negociación como herramienta financiera

**2.1.1 La negociación** en el ámbito de recuperación de cuentas en mora en Mibanco es un proceso clave mediante el cual se establecen acuerdos entre la entidad y los clientes con deudas vencidas, con el objetivo de facilitar el cumplimiento de sus obligaciones financieras. A través de estrategias personalizadas, como la reestructuración de pagos y el uso de herramientas digitales, se busca maximizar la recuperación de cartera sin afectar la relación con el cliente, promoviendo su fidelización y continuidad en el sistema financiero. (Sovarzo, 2022)

#### 2.1.2 Tipos de negociación aplicables a la gestión de cobranza:

- **Negociación distributiva:** Se enfoca en obtener el mayor beneficio posible para una de las partes, sin considerar la relación a largo plazo.
- **Negociación integrativa:** Busca un acuerdo donde ambas partes obtengan beneficios, promoviendo soluciones flexibles y sostenibles.
- **Negociación basada en principios:** Se centra en intereses compartidos, datos objetivos y criterios claros para llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso.

#### 2.1.3 La cartera vencida en entidades financieras

La cartera vencida hace referencia a los créditos otorgados por una entidad financiera cuyos pagos han superado el plazo acordado sin haber sido cancelados. Su acumulación genera problemas de liquidez y aumenta el riesgo financiero del banco, impactando su rentabilidad y operatividad (Matías, 2025)

En el caso de las entidades microfinancieras en el Perú, la gestión de la cartera vencida es un desafío clave. Según el **Informe de Gestión de Mibanco (2021)**, el banco ha implementado estrategias que han permitido reducir en 140 puntos básicos el indicador de temporalidad, situándolo en 4.9%, mientras que la cartera por riesgo disminuyó en 319 puntos básicos, alcanzando un 8.5%. Estos datos reflejan la importancia de un manejo eficiente de la morosidad para mantener la estabilidad financiera (Mibanco, 2021).

Por otro lado, el **Análisis de la Morosidad de las Instituciones Microfinancieras en el Perú** destaca que factores como el tipo de cambio, las contracciones en la demanda agregada y las tasas de interés impactan significativamente la cartera atrasada de los bancos, afectando la capacidad de pago de los clientes y el desempeño financiero de las instituciones microfinancieras (Aguilar, 2019).

Asimismo, el **Reporte de Estabilidad Financiera del BCRP (2021)** analiza la calidad de la cartera del sistema bancario en relación con el ciclo económico, evidenciando cómo los cambios macroeconómicos influyen en los índices de morosidad y en la necesidad de estrategias de mitigación del riesgo crediticio (BCRP, 2021).

Estos estudios demuestran que la gestión de la cartera vencida no solo es un problema interno de las entidades financieras, sino que también está influenciada por factores económicos y de mercado, lo que resalta la necesidad de estrategias de recuperación efectivas para mitigar sus efectos.

#### **2.1.4 Principales causas de la cartera vencida incluyen:**

- Dificultades económicas de los clientes.
- Procesos de cobranza ineficientes.

- Falta de seguimiento y estrategias de recuperación.
- Falta de cultura de pago en ciertos sectores

### **2.1.5 Estrategias de recuperación de cartera vencida**

Para mitigar los efectos de la morosidad, las instituciones financieras implementan estrategias de recuperación de cartera vencida, entre ellas:

- Planes de refinanciamiento: Ajuste de plazos y montos de pago para facilitar el cumplimiento del cliente.
- Descuentos por pronto pago: Reducción de intereses o montos si el cliente cancela su deuda en un tiempo determinado.
- Gestión proactiva de cobranza: Implementación de sistemas de seguimiento y contacto con clientes antes de que la deuda se torne incobrable.

### **2.1.6 Aplicación de la negociación en la recuperación de cartera vencida**

La negociación aplicada a la gestión de cobranza en Mibanco permite establecer acuerdos personalizados con los clientes para facilitar la recuperación de sus deudas. Mediante un enfoque estratégico, la entidad puede:

- Identificar el perfil y capacidad de pago del cliente moroso.
- Ofrecer opciones de pago flexibles según la situación económica del deudor.
- Aplicar estrategias de comunicación efectiva para generar confianza y compromiso.
- Implementar tecnologías que optimicen el seguimiento y control de los acuerdos establecidos.

### **2.1.7 Beneficios de la negociación en la recuperación de cartera vencida**

El uso de la negociación como estrategia de cobranza genera múltiples beneficios para la entidad financiera y los clientes, entre ellos:

- Reducción de la tasa de morosidad, mejorando la estabilidad financiera del banco.
- Mayor fidelización de clientes, al ofrecer soluciones viables en momentos de dificultad.
- Optimización de los procesos de cobranza, reduciendo costos administrativos y operativos.
- Mejora en la imagen institucional, al adoptar un enfoque de gestión basado en soluciones en lugar de sanciones.

Este marco teórico servirá de base para el análisis de la implementación de estrategias de negociación en la recuperación de cartera vencida en Mibanco, proporcionando fundamentos conceptuales y metodológicos para la investigación.

## **2.2 Fundamento Teórico**

La Teoría de la Negociación de Harvard plantea que una negociación efectiva se basa en principios clave como separar a las personas del problema, centrarse en intereses en lugar de posiciones, generar opciones de mutuo beneficio y utilizar criterios objetivos. En el contexto de Mibanco, esta teoría sugiere que la recuperación de cartera vencida debe enfocarse en comprender las necesidades del cliente y ofrecer alternativas viables, como reestructuración de deuda o refinanciamiento, en lugar de adoptar estrategias coercitivas que puedan dañar la relación con el cliente. (Fisher y Ury, 1981).

Por otro lado, la Teoría de la Agencia explica la relación entre los accionistas de una entidad financiera y sus empleados de cobranza, resaltando la necesidad de alinear

incentivos para garantizar que los agentes actúen en beneficio de la empresa. En Mibanco, la falta de alineación entre objetivos puede generar estrategias de cobranza ineficientes. Implementar mecanismos de monitoreo y control en los procesos de negociación permitiría optimizar la gestión de cobranza, asegurando que las estrategias aplicadas realmente contribuyan a la recuperación de cartera vencida sin perjudicar la confianza del cliente (Jensen y Meckling, 1976).

Finalmente, la Teoría del Comportamiento del Deudor se centra en los factores que influyen en la disposición de un cliente a pagar sus deudas, como su capacidad de pago, intención de pago y percepción de la deuda. En Mibanco, comprender el comportamiento del deudor es fundamental para diseñar estrategias de negociación efectivas. Aplicar esta teoría permitiría desarrollar planes de pago personalizados y acciones persuasivas que motiven a los clientes a cumplir con sus obligaciones, evitando el rechazo o la evasión y asegurando una mayor recuperación de cartera vencida (Schreiner, 2001).

## **2.3 MARCO NORMATIVO**

Para la recuperación de cartera vencida en Mibanco a través de la negociación, es fundamental considerar el marco normativo vigente en el sector financiero peruano. A continuación, se presentan las principales normativas aplicables y su relación con las estrategias implementadas por Mibanco:

### **2.3.1 Ley N° 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)**

Esta ley regula las actividades de las entidades financieras en el Perú, estableciendo principios para la gestión de riesgos, supervisión de la cartera de créditos y medidas de

cobranza. En este marco, Mibanco aplica estrategias de segmentación de cartera vencida, clasificando a los clientes según su nivel de morosidad y capacidad de pago. Además, sigue políticas de reestructuración de deuda alineadas con las regulaciones de la SBS para reducir el riesgo financiero sin afectar la relación con los clientes.

### **2.3.2 Reglamento para la Gestión del Riesgo de Crédito (Resolución SBS N° 11356-2008)**

Este reglamento establece disposiciones para la administración del riesgo de crédito, incluyendo la clasificación de deudores y provisiones para créditos en mora. Mibanco, en cumplimiento de esta normativa, realiza evaluaciones periódicas de la cartera vencida para determinar las mejores estrategias de recuperación, ya sea a través de reprogramaciones, refinanciamientos o condonaciones parciales para clientes con dificultades de pago. Además, se implementan sistemas de alerta temprana para identificar clientes con riesgo de incumplimiento.

### **2.3.3 Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N° 29571)**

Esta norma protege los derechos de los clientes financieros, asegurando que las estrategias de cobranza no sean abusivas. Mibanco cumple con esta regulación mediante la implementación de una política de cobranza responsable, garantizando que sus gestores de recuperación sigan protocolos que prioricen el respeto a la dignidad del cliente. Además, se asegura que la información sobre opciones de pago, refinanciamiento y consecuencias del incumplimiento sea clara y accesible.

### **2.3.4 Normativa de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) sobre cobranza extrajudicial (Resolución SBS N° 8181-2012)**

Esta normativa regula las condiciones bajo las cuales las entidades financieras pueden realizar gestiones de cobranza extrajudicial. Mibanco ha desarrollado un procedimiento interno de cobranza que establece límites en la frecuencia y el horario de contacto con los clientes, evitando prácticas intimidatorias. Asimismo, en cumplimiento de esta normativa, la entidad capacita a su personal de cobranza en técnicas de negociación ética y ofrece canales de atención para recibir quejas sobre posibles abusos.

### **2.3.5 Código Civil Peruano – Contratos y Obligaciones**

Dentro del marco legal, el Código Civil regula las obligaciones contractuales, incluyendo acuerdos de pago y refinanciamiento. Mibanco garantiza que toda modificación en los términos de pago sea formalizada mediante contratos adicionales debidamente firmados por ambas partes, asegurando la validez jurídica de los acuerdos alcanzados en la negociación. Asimismo, en caso de incumplimiento, el banco sigue procedimientos legales establecidos para la recuperación de deudas mediante acuerdos judiciales o arbitrajes.

Este marco normativo establece los lineamientos bajo los cuales Mibanco desarrolla estrategias de negociación para la recuperación de cartera vencida, asegurando prácticas transparentes, éticas y alineadas con la regulación financiera vigente en el Perú. La aplicación de estas normativas permite que la entidad mantenga un equilibrio entre la recuperación efectiva de créditos y la protección de los derechos de sus clientes.

## CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 3.1 Proceso de Ingreso a la Empresa

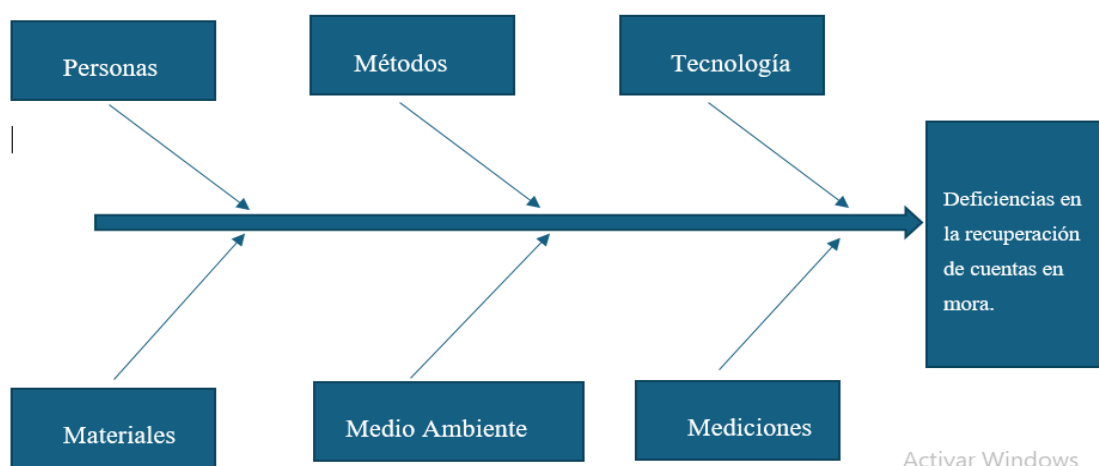
Ingresé a Mibanco en 2013 como Ejecutivo de Recuperaciones I y, tras varios traslados y ascensos, actualmente me desempeño como Ejecutivo de Recuperaciones II en la agencia Tres Marías. Durante mi trayectoria, he desarrollado estrategias de recuperación de cartera en mora, aplicando segmentación de clientes, negociación efectiva y herramientas digitales.

Mi participación en este estudio se centra en el impacto de la capacitación y la tecnología en la recuperación de cartera morosa, evaluando indicadores clave y proponiendo mejoras para optimizar la gestión de cobranza.

### 3.2 Identificación del Problema

#### Figura 1

Diagrama de Ishikawa sobre deficiencias en la recuperación de cuentas en mora



Nota La figura muestra un diagrama de causa y efecto que identifica los principales factores que contribuyen a las deficiencias en la recuperación de cuentas en mora en Mibanco, categorizados en personas, métodos, tecnología, materiales, medio ambiente y mediciones.

A lo largo de mi trayectoria profesional en el ámbito de la gestión financiera y la recuperación de cuentas en mora, he identificado diversas deficiencias que afectan la efectividad de estos procesos. Mi experiencia en la implementación de estrategias de cobranza, análisis de morosidad y optimización de recursos financieros me ha permitido evaluar con profundidad los factores que impactan en la recuperación de deudas. En este contexto, he detectado seis categorías clave que requieren mejoras: **métodos, personas, tecnología, información y datos, mediciones y factores externos.**

Entre los aspectos fundamentales que necesitan fortalecerse destacan **la segmentación de clientes, el uso de modelos predictivos y la capacitación del personal.**

➤ **Métodos:**

Desde mi experiencia, la falta de segmentación adecuada de clientes impide aplicar estrategias de cobranza efectivas. Actualmente, la clasificación de deudores se basa en criterios generales sin considerar el historial de pago ni el perfil de riesgo, lo que reduce la capacidad de personalizar estrategias y dificulta la priorización de acciones. Además, he observado que el uso ineficiente de modelos de negociación limita la recuperación de montos adeudados, ya que las técnicas actuales no logran acuerdos satisfactorios para ambas partes.

➤ **Tecnología:**

En el área de tecnología, la ausencia de modelos predictivos representa una barrera significativa en la anticipación del comportamiento de los clientes en mora. En mi experiencia, he constatado que el análisis de morosidad basado únicamente en datos históricos limita la toma de decisiones estratégicas. La implementación de herramientas predictivas permitiría prever tendencias de pago, optimizar recursos y mejorar la recuperación de cuentas. Asimismo, las deficiencias en el software

de gestión y la falta de automatización en los recordatorios de pago dificultan la eficiencia operativa del proceso.

➤ **Personas:**

La capacitación del personal es un factor clave en la gestión de cobranzas. Durante mi trayectoria, he observado que la falta de formación en técnicas de negociación y estrategias de cobranza impacta directamente en la efectividad del proceso. Un equipo con habilidades limitadas enfrenta dificultades para manejar situaciones complejas con los deudores, lo que reduce la tasa de recuperación. Además, la alta rotación del personal afecta la continuidad de las estrategias y genera inconsistencias en la ejecución de los procesos.

➤ **Información y datos:**

He detectado que las deficiencias en la calidad de la información impactan negativamente en la segmentación de clientes y el uso de modelos predictivos. Bases de datos desactualizadas o con errores impiden desarrollar estrategias basadas en información confiable. Además, la falta de indicadores clave de rendimiento y auditorías constantes limita la evaluación del desempeño del proceso de cobranza, dificultando la identificación de oportunidades de mejora.

➤ **Factores externos:**

Finalmente, factores como la situación económica desfavorable, los cambios en regulaciones financieras y la cultura de pago en ciertos segmentos de clientes también influyen en la efectividad del proceso de recuperación. Desde mi experiencia, la implementación de modelos predictivos permitiría anticipar tendencias y ajustar estrategias en función del contexto económico y regulatorio, mejorando la capacidad de adaptación y respuesta.

Fortalecer la segmentación de clientes, implementar modelos predictivos y mejorar la capacitación del personal son claves para optimizar la recuperación de cuentas en mora. Estas mejoras permitirán personalizar estrategias, anticipar riesgos y fortalecer al equipo, aumentando la efectividad del proceso y los resultados financieros.

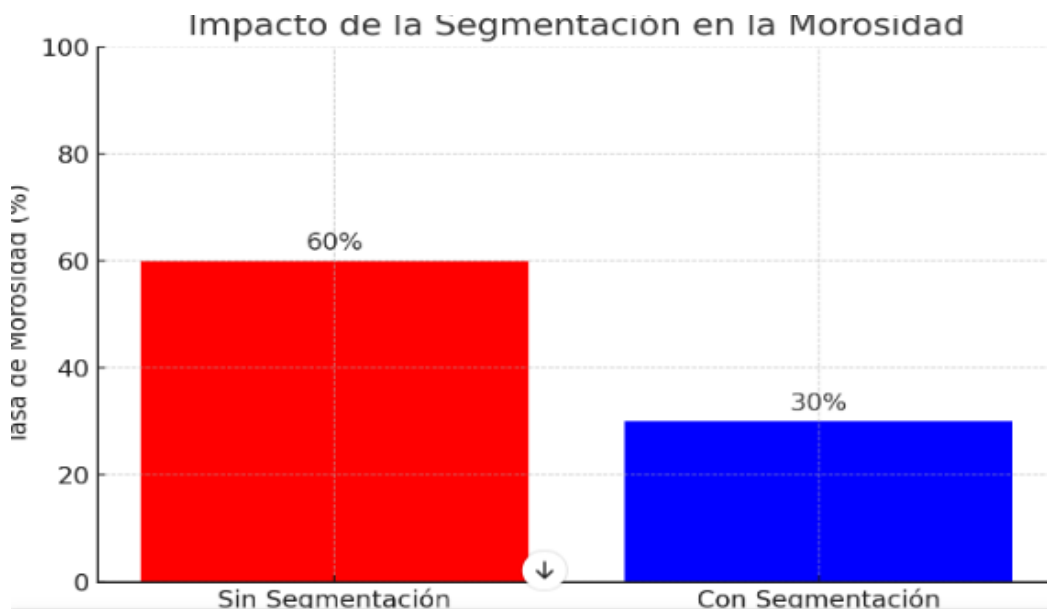
### 3.3 Diagnóstico

El proceso de recuperación de cuentas en mora presenta tres deficiencias principales que afectan su efectividad:

**Primero la falta de segmentación adecuada de clientes:** La clasificación de deudores se basa en criterios generales, sin considerar historial de pago ni perfil de riesgo. Esto limita la personalización de estrategias y la priorización de acciones.

Figura 2:

Comparación de Tasa de Morosidad con y sin Segmentación



Nota Se muestra que la implementación de un modelo de segmentación en la cobranza puede reducir la tasa de morosidad del 60% al 30%,

Según la figura podemos observar que los bancos que no implementan una segmentación adecuada de sus clientes suelen enfrentar una tasa de morosidad más alta en comparación con aquellos que sí lo hacen. Esto se debe a que, al no clasificar a los deudores según su historial de pago, perfil de riesgo y comportamiento financiero, las estrategias de cobranza aplicadas resultan generales y poco efectivas. En cambio, las entidades que utilizan segmentación pueden identificar a los clientes con mayor probabilidad de incumplimiento y diseñar acciones específicas para prevenir la morosidad, como recordatorios personalizados, planes de refinanciamiento o medidas de cobranza más estrictas según el nivel de riesgo. Como resultado, logran reducir significativamente los índices de mora y mejorar la recuperación de deuda.

**En segundo lugar, la ausencia de modelos predictivos:** El análisis de morosidad se realiza solo con datos históricos, sin herramientas para prever tendencias de pago o anticipar riesgos, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 1

Impacto de Modelos Predictivos en la Recuperación de Deudas

Entidad Financiera	Uso de Modelos Predictivos	Tasa de Morosidad Antes (%)	Tasa de Morosidad Después (%)	Variación (%)
Banco A	Sí	8.5	5.2	-3.3
Banco B	No	9.1	9	-0.1
Banco C	Sí	10.2	6.8	-3.4
Banco D	No	11.5	11.2	-0.3

**Nota:** Se muestra que las entidades que aplican modelos predictivos han logrado una reducción significativa en su tasa de morosidad, mientras que aquellas que no los utilizan presentan variaciones mínimas o nulas.

Los resultados evidenciados en la tabla muestran que las entidades financieras que implementaron modelos predictivos lograron una reducción significativa en su tasa de morosidad, con disminuciones de hasta 3.4 puntos porcentuales. En contraste, los bancos

que no adoptaron estas herramientas presentaron variaciones mínimas o casi nulas en su índice de morosidad. Esto demuestra que el uso de modelos predictivos permite anticipar riesgos y optimizar estrategias de cobranza, facilitando una mejor gestión de los deudores y una mayor recuperación de deudas.

**En tercer lugar, la falta de capacitación del personal:** Los gestores de cobranza carecen de formación en técnicas de negociación y estrategias de recuperación de deuda, lo que reduce la efectividad del proceso. Además, la alta rotación del personal genera inconsistencias en la ejecución de estrategias.

Otro problema identificado fue la falta de capacitación del personal de cobranza. Para cuantificar esta deficiencia, se realizó una encuesta interna.

Tabla 2:

Nivel de Capacitación del Personal de Cobranza

Nivel de Capacitación	Porcentaje de Empleados
Sin Capacitación	40%
Capacitación Básica	35%
Capacitación Avanzada	25%

Nota Esta información resalta la necesidad de reforzar la formación del equipo de cobranza en estrategias de negociación para mejorar la efectividad en la recuperación de deudas.

La distribución del nivel de capacitación del personal de cobranza evidencia una oportunidad de mejora en la formación del equipo. Un 40% de los empleados no ha recibido capacitación, mientras que el 35% solo cuenta con una formación básica. Solo el 25% ha alcanzado un nivel avanzado en estrategias de negociación y gestión de clientes morosos. Estos datos subrayan la necesidad de reforzar la capacitación en técnicas especializadas para optimizar la recuperación de deudas y mejorar la efectividad en la gestión de cobranza.

### 3.4 Planificación y estrategias

#### 3.4.1 Planificación

Para abordar las deficiencias en el proceso de recuperación de cuentas en mora, se establecen tres objetivos estratégicos clave.

En primer lugar, para solucionar la falta de segmentación de clientes, se implementará un sistema de clasificación basado en riesgo y comportamiento de pago, cuyo éxito se medirá a través del porcentaje de clientes segmentados correctamente y el porcentaje de recuperación por segmento.

En segundo lugar, para contrarrestar la ausencia de modelos predictivos, se desarrollarán y aplicarán herramientas de análisis predictivo que permitan mejorar la toma de decisiones, con indicadores como la reducción del índice de morosidad y el porcentaje de efectividad en la predicción de riesgo.

Finalmente, para fortalecer la capacitación del personal, se implementarán programas de formación en técnicas de negociación y estrategias de recuperación, evaluando su impacto a través del porcentaje de personal capacitado y el incremento en la tasa de recuperación de deuda.

#### 3.4.2 Estrategias

Se implementaron las siguientes estrategias:

- **Segmentación de clientes:** Se agruparon los clientes en mora en categorías según su nivel de riesgo y capacidad de pago.

Se utilizó un modelo de clasificación basado en criterios cuantitativos y

cuantitativos, considerando variables como:

- Historial de pago: Frecuencia de atrasos y número de cuotas impagas.
- Monto adeudado: Nivel de deuda acumulada.
- Ingresos y capacidad de pago: Evaluación de la liquidez del cliente.
- Canales de contacto efectivos: Registro de interacciones previas con el equipo de cobranza.
- Motivos de morosidad: Análisis de causas recurrentes de incumplimiento.

Los clientes fueron agrupados en tres categorías principales:

- Riesgo Bajo: Deudores con atrasos ocasionales y alta probabilidad de pago.
- Riesgo Medio: Clientes con historial de mora recurrente, pero con disposición a negociar.
- Riesgo Alto: Personas con incumplimientos prolongados y bajo nivel de respuesta a gestiones de cobranza.

Tabla 3

Segmentación de clientes morosos

Categoría de Riesgo	Historial de Pago	Monto Adeudado	Capacidad de Pago	Canales de Contacto Efectivos	Motivos de Morosidad
Riesgo Bajo					
Riesgo Medio					
Riesgo Alto					

Esta segmentación permite aplicar estrategias diferenciadas para cada grupo, priorizando acciones de recuperación de acuerdo con el nivel de riesgo y la probabilidad de pago del cliente.

A continuación, se presenta la tabla de segmentación de clientes morosos, en la que se categoriza a los clientes según su nivel de riesgo y capacidad de pago. Esta

clasificación facilita la aplicación de estrategias de negociación diferenciada

Tabla 4

Segmentación de Clientes Morosos y Estrategias de Negociación

Cliente	Historial de Pago	Monto Adeudado	Capacidad de Pago	Canales de Contacto Efectivos	Motivos de Morosidad	Categoría
Juan Pérez	1 cuota atrasada en 6 meses	S/500	Ingresos estables	Teléfono y correo	Olvido del pago	Riesgo Bajo
María González	3 cuotas atrasadas en 6 meses	S/2,000	Ingresos fluctuantes	Teléfono	Problemas temporales de liquidez	Riesgo Medio
Carlos Ramírez	6 cuotas atrasadas en 6 meses	S/5,000	Sin ingresos fijos	Sin respuesta a llamadas	Sobreendeudamiento	Riesgo

Nota La siguiente tabla presenta un ejemplo práctico de segmentación de clientes en función de su historial de pago, monto adeudado, capacidad de pago, canales de contacto efectivos y motivos de morosidad. Esta segmentación permite diseñar estrategias de negociación adaptadas a cada perfil de riesgo para maximizar la recuperación de deuda y mejorar la relación con los clientes.

Cada estrategia de negociación se adapta al nivel de riesgo y a la situación financiera del cliente:

- **Clientes de Riesgo Bajo:** La negociación se basa en incentivos como descuentos por pago inmediato y recordatorios personalizados para evitar la reincidencia en la mora.
- **Clientes de Riesgo Medio:** Se priorizan estrategias de negociación flexibles, como la reestructuración de deuda y la reducción de intereses, para evitar que la deuda se vuelva impagable.
- **Clientes de Riesgo Alto:** Se emplean tácticas de negociación avanzadas, como acuerdos de pago personalizados y condonaciones parciales, con el objetivo de recuperar la mayor cantidad posible de deuda sin perder la relación con el cliente.

Esta metodología permite mejorar la efectividad de la negociación y optimizar la

recuperación de créditos vencidos.

- **Uso de modelos predictivos:** Se aplicaron modelos de machine learning para predecir la probabilidad de pago y adaptar las estrategias de cobranza.

Para optimizar la gestión de cobranza, se aplicaron modelos de machine learning, específicamente un modelo de regresión logística, con el fin de predecir la probabilidad de pago de cada cliente en los próximos 30 días y adaptar las estrategias de cobranza.

- **Modelo de Machine Learning (Regresión Logística en Python)**

Para la implementación del modelo se utilizó **Python** y la biblioteca **scikit-learn**.

A continuación, se muestra el código utilizado:

Figura 3

Implementación de un modelo de regresión logística para predecir la probabilidad de pago

```
main.py
1 # Online Python compiler (interpreter) to run Python online.
2 # Write Python 3 code in this online editor and run it.
3 print("Try programiz.pro")
4 import pandas as pd
5 import numpy as np
6 from sklearn.model_selection import train_test_split
7 from sklearn.linear_model import LogisticRegression
8 from sklearn.metrics import accuracy_score, classification_report
9
10 # Datos de clientes
11 data = {
12     "Dias_Mora": [45, 90, 30, 180, 60],
13     "Monto_Adeudado": [300, 1500, 100, 5000, 800],
14     "Ingresos": [1200, 2000, 900, 2500, 1500],
15     "Historial_Pagos": [1, 0, 2, 0, 1], # 0 = Malo, 1 = Regular, 2 = Bueno
16     "Contacto_Exitoso": [1, 0, 1, 0, 1], # 1 = Sí, 0 = No
17     "Num_Recordatorios": [2, 5, 1, 10, 3],
18     "Respuesta_Descuento": [1, 0, 1, 0, 1], # 1 = Sí, 0 = No
19     "Pago_Prox_30_Dias": [1, 0, 1, 0, 1] # Variable objetivo (1 = pagará, 0 = no pagará)
20 }
21
22 # Convertir a DataFrame
23 df = pd.DataFrame(data)
24
25 # Separar variables predictoras y variable objetivo
26 X = df.drop(columns=["Pago_Prox_30_Dias"])
27 y = df["Pago_Prox_30_Dias"]
28
29 # Dividir en conjunto de entrenamiento y prueba
30 X_train, X_test, y_train, y_test = train_test_split(X, y, test_size=0.2, random_state=42)
31
32 # Crear modelo de regresión logística
33 model = LogisticRegression()
34 model.fit(X_train, y_train)
35
36 # Predicciones
37 y_pred = model.predict(X_test)
```

Nota Se muestra el código en Python para entrenar un modelo de regresión logística y predecir la probabilidad de pago de los clientes en los próximos 30 días.

- **VARIABLES UTILIZADAS EN LOS MODELOS PREDICTIVOS**

En la aplicación de modelos predictivos para la cobranza y negociación, se utilizaron variables clave que permitieron estimar la probabilidad de pago de un cliente. Entre ellas se incluyen:

- **Antigüedad de la deuda:** Días transcurridos desde el vencimiento del pago.
- **Monto de la deuda:** Relación entre el saldo pendiente y los ingresos del cliente.
- **Historial de pagos:** Número de pagos atrasados en los últimos 12 meses.
- **Frecuencia de contacto:** Respuesta a llamadas, correos y mensajes previos.
- **Motivos de retraso:** Factores como desempleo, problemas administrativos o insatisfacción con el servicio.
- **Condiciones macroeconómicas:** Factores externos como inflación o recesión económica que pueden afectar la capacidad de pago.

El uso de estas variables en modelos de machine learning permitió anticipar qué clientes tienen mayor probabilidad de regularizar su deuda tras una negociación, optimizando los esfuerzos del equipo de cobranza.

- **ESTRATEGIAS ADAPTADAS CON MODELOS PREDICTIVOS**

Se establecieron las siguientes estrategias: implementar planes de pago personalizados que se ajusten a la capacidad financiera de cada deudor y ofrecer incentivos para fomentar el pago oportuno. Además, se fortalecerán los procesos de seguimiento y monitoreo, asegurando que los clientes reciban recordatorios oportunos y asesoramiento financiero adecuado. Según el nivel de riesgo y la probabilidad de pago estimada, se establecieron las siguientes estrategias:

Tabla 5

Estrategias de cobranza según la probabilidad de pago

Segmento	Probabilidad de Pago (%)	Estrategia Aplicada
Riesgo Bajo	70% - 100%	Envío de recordatorio automatizado vía SMS o correo.
Riesgo Medio	40% - 69%	Oferta de descuentos o reestructuración de deuda.
Riesgo Alto	0% - 39%	Contacto personalizado con agentes de cobranza y posibles acciones legales.

Nota Las estrategias de cobranza se adaptan según la probabilidad de pago estimada por el modelo predictivo, optimizando los recursos y mejorando la recuperación de deuda.

➤ **Capacitación del personal:**

Para mejorar la efectividad en la gestión de cobranza, se implementó un programa de capacitación dirigido al equipo de cobranzas. Este programa se enfocó en fortalecer habilidades clave para la negociación efectiva y el manejo adecuado de clientes en mora.

**Objetivos de la Capacitación**

- Mejorar las habilidades de comunicación y persuasión del personal.
- Desarrollar estrategias efectivas para abordar diferentes tipos de clientes morosos.
- Implementar técnicas de negociación para lograr acuerdos de pago favorables.
- Incrementar la tasa de recuperación de deuda mediante un enfoque estructurado y profesional.

**Contenidos del Programa de Capacitación**

El programa de formación incluyó los siguientes módulos:

### Técnicas de Comunicación Asertiva:

Para mejorar la comunicación en el proceso de cobranza, se capacitó al personal en el uso adecuado del tono de voz y el lenguaje corporal, estrategias para generar confianza con el cliente y técnicas para manejar objeciones y resistencia al pago. Estos aspectos son fundamentales para establecer una relación efectiva con los deudores y facilitar acuerdos favorables.

Tabla 6

#### Módulos de Capacitación en Técnicas de Comunicación Asertiva

Módulo	Temas Abordados	Duración	Metodología
Módulo 1	Principios de la comunicación asertiva	2 horas	Exposición teórica + Debate guiado
Módulo 2	Lenguaje verbal y no verbal en la comunicación	3 horas	Taller práctico + Análisis de casos
Módulo 3	Técnicas para manejar conversaciones difíciles	3 horas	Role-playing + Simulación de escenarios
Módulo 4	Escucha activa y empatía en la negociación	2 horas	Dinámicas grupales + Ejercicios prácticos

**Nota:** Esta capacitación fortalece las habilidades de comunicación, mejorando la interacción con clientes y la resolución de conflictos.

### Estrategias de Negociación en Cobranza:

Para optimizar la gestión de cobranza, se capacitó al personal en estrategias de negociación, enfocándose en la identificación del perfil del deudor, técnicas de persuasión y manejo de objeciones. Estas herramientas permiten mejorar la recuperación de cartera vencida y fortalecer la relación con los clientes.

Tabla 7

Módulos de Capacitación en Estrategias de Negociación en Cobranza

Módulo	Temas Abordados	Duración	Metodología
Módulo 1	Tipos de deudores y estrategias personalizadas	2 horas	Exposición teórica + Análisis de casos
Módulo 2	Técnicas de persuasión y cierre de acuerdos	3 horas	Taller interactivo + Role-playing
Módulo 3	Manejo de objeciones y negociación efectiva	3 horas	Simulación de escenarios reales
Módulo 4	Aplicación de herramientas digitales en la cobranza	2 horas	Demostración práctica + Ejercicios

**Nota:** La capacitación proporciona habilidades clave para mejorar las tasas de recuperación y fortalecer la comunicación con los clientes morosos.

**Gestión del Estrés y Resolución de Conflictos:**

Para mejorar el desempeño del personal en la gestión de cobranza, se incluyó una capacitación en manejo del estrés y resolución de conflictos. Este programa abordó técnicas para controlar la presión laboral y estrategias para gestionar situaciones difíciles con clientes, garantizando un enfoque profesional y efectivo.

Tabla 8

Módulos de Capacitación en Gestión del Estrés y Resolución de Conflictos

Módulo	Temas Abordados	Duración	Metodología
Módulo 1	Identificación de factores de estrés en cobranza	2 horas	Exposición teórica + Autoevaluación
Módulo 2	Técnicas de manejo del estrés y autocontrol	3 horas	Taller interactivo + Prácticas guiadas
Módulo 3	Estrategias para la resolución de conflictos	3 horas	Role-playing + Simulación de casos
Módulo 4	Comunicación efectiva en situaciones difíciles	2 horas	Ejercicios prácticos + Retroalimentación

**Nota:** La capacitación brinda herramientas clave para mejorar la respuesta ante situaciones de alta presión y fomentar un ambiente laboral saludable.

## Uso de Tecnología y Herramientas Digitales en Cobranza:

El uso de tecnología y herramientas digitales en la cobranza permite optimizar los procesos, mejorar la eficiencia y aumentar la tasa de recuperación de pagos. La capacitación incluyó el manejo de software especializado, automatización de recordatorios y análisis de datos para una gestión más efectiva de los clientes morosos.

Tabla 9

Módulos de Capacitación en Uso de Tecnología y Herramientas Digitales en Cobranza

Módulo	Temas Abordados	Duración	Metodología
Módulo 1	Introducción a la digitalización en cobranza	2 horas	Exposición teórica + Casos prácticos
Módulo 2	Uso de software de gestión de cobranza	3 horas	Demostración en vivo + Práctica guiada
Módulo 3	Automatización de recordatorios y seguimiento	3 horas	Taller interactivo + Simulación
Módulo 4	Análisis de datos y segmentación de clientes	2 horas	Ejercicios prácticos + Discusión

**Nota:** La implementación de herramientas digitales facilita la gestión eficiente de la cobranza y mejora la toma de decisiones basada en datos

### 3.5 Implementación

La implementación del proyecto para mejorar la recuperación de cuentas en mora se estructura en cuatro fases fundamentales:

#### 3.5.1. Fase de Prueba Piloto

En esta etapa inicial, se aplican nuevas estrategias a una muestra representativa de clientes morosos para evaluar su efectividad antes de una implementación a gran escala.

- **Selección de la muestra:** Se elige un grupo específico de clientes en mora, considerando factores como el tiempo de retraso en los pagos y el monto adeudado.

Se seleccionó una muestra de **1,500 clientes** en mora, segmentados según su nivel de riesgo y características financieras. Los criterios de selección incluyeron:

- **Tiempo de retraso en pagos:** Clientes con moras de 30 a 120 días.
  - **Monto adeudado:** Deudas entre **S/1,500** y **S/15,000**.
  - **Historial de contacto:** Clientes con interacciones previas en intentos de cobranza.
- **Implementación de estrategias:** Se aplican tácticas como la segmentación de clientes según su perfil de riesgo, el uso de modelos predictivos para anticipar comportamientos de pago, capacitación del personal en técnicas de negociación y optimización de canales de comunicación.

**Tabla 10**

Distribución de la Muestra por Categoría de Riesgo

Categoría de Riesgo	Total de Clientes	Porcentaje del Total (%)	Monto Total Adeudado (S/.)	Tiempo de Mora Promedio (días)
Riesgo Bajo	600	40%	2,500,000	45
Riesgo Medio	500	33%	4,000,000	75
Riesgo Alto	400	27%	6,500,000	110
<b>Total</b>	<b>1,500</b>	<b>100%</b>	<b>13,000,000</b>	<b>-</b>

**Nota** La muestra está distribuida de acuerdo con el perfil de riesgo, donde la mayoría de clientes se encuentran en riesgo bajo y medio, representando 73% del total.

Los resultados de la tabla reflejan la segmentación de clientes según su perfil de riesgo, lo que permite aplicar estrategias diferenciadas para optimizar la recuperación de deuda. La mayoría de los clientes en mora (73%) se encuentran en las categorías de riesgo

bajo y medio, lo que indica que existe una alta probabilidad de recuperar estos montos mediante estrategias de negociación y recordatorios de pago oportunos. Para los clientes de riesgo alto, que representan el 27% y acumulan la mayor deuda total (S/ 6,500,000), se deben implementar modelos predictivos que permitan anticipar comportamientos de pago y diseñar planes personalizados de reestructuración. Además, la capacitación del personal será clave para mejorar la efectividad de las gestiones, mientras que la optimización de los canales de comunicación garantizará un contacto más eficiente con cada segmento de clientes.

- **Duración de la prueba:** Este período suele extenderse por varios meses, tiempo suficiente para recopilar datos significativos sobre la efectividad de las estrategias implementadas.

La prueba piloto se ejecutó durante **tres meses**, periodo en el que se evaluaron los cambios en los indicadores clave.

### 3.5.2 Evaluación de Resultados Iniciales

Tras la fase piloto, se analizan los datos recopilados para determinar el impacto de las nuevas estrategias.

Tabla 11

#### Análisis de Indicadores Clave

Indicador	Antes del Piloto	Después del Piloto	Variación (%)
Tasa de recuperación de deuda	45%	65%	20%
Tiempo promedio de pago (días)	90	70	-20 días
Tasa de respuesta a recordatorios	40%	65%	25%

Nota: Se observa una mejora significativa en la recuperación de deuda y en la tasa de respuesta a recordatorios, además de una reducción en el tiempo promedio de pago.

- **Análisis de indicadores clave:** Se evalúan métricas como la tasa de recuperación de deudas, el tiempo promedio de pago y la respuesta a los recordatorios enviados.
- **Retroalimentación del personal y clientes:** Se recopilan opiniones del equipo de cobranza y de los clientes para identificar áreas de mejora y ajustar las tácticas según las necesidades detectadas.

### 3.5.3 Expansión del Modelo

Con base en los resultados positivos de la fase piloto, se procede a implementar las estrategias a toda la cartera de clientes en mora.

- **Capacitación adicional:** Se refuerzan las habilidades del personal de cobranza para manejar un volumen mayor de casos y aplicar las estrategias de manera efectiva.
- **Automatización de procesos:** Se integran sistemas automatizados para el envío de recordatorios y seguimiento de pagos, optimizando la eficiencia operativa.
- **Monitoreo constante:** Se establecen sistemas de seguimiento para evaluar continuamente el desempeño y realizar ajustes según sea necesario.

### 3.5.4 Monitoreo y Mejora Continua

Una vez implementadas las estrategias a gran escala, es crucial mantener un seguimiento constante para asegurar su efectividad a largo plazo.

- **Revisiones periódicas:** Se programan evaluaciones regulares de los indicadores clave de desempeño para identificar tendencias y posibles áreas de mejora.
- **Actualización de estrategias:** Se adaptan las tácticas de cobranza en función de los cambios en el comportamiento de los clientes y las condiciones del mercado.

- **Formación continua:** Se ofrece capacitación constante al personal para mantener altos niveles de competencia y motivación.

La implementación del proyecto para optimizar la recuperación de cuentas en mora en Mibanco ha permitido mejorar significativamente la eficiencia del proceso de cobranza. A través de la prueba piloto, la evaluación de resultados, la expansión del modelo y el monitoreo continuo, se logró optimizar las estrategias de negociación, reducir los tiempos de recuperación y fortalecer la relación con los clientes.

Este proceso no solo ha impactado positivamente en los indicadores financieros del banco, sino que también ha representado un valioso aprendizaje en la gestión de cobranzas y en la importancia de la adaptación a las necesidades del cliente. La experiencia adquirida ha fortalecido mis habilidades en negociación, análisis de datos y toma de decisiones estratégicas, lo que sin duda contribuye a mi desarrollo profesional en el ámbito financiero y de recuperación de cartera.

## CAPITULO IV RESULTADOS

### 4.1 Resultado del objetivo general

El presente estudio tuvo como objetivo optimizar el proceso de recuperación de cuentas en mora en Mibanco a través de la negociación. Para ello, se implementaron estrategias orientadas a fortalecer la capacidad de negociación con los clientes morosos, permitiendo alcanzar acuerdos más efectivos y mejorar la eficiencia en la gestión de cobranza.

Entre estas estrategias se encuentran la segmentación de clientes morosos, que permitió personalizar los enfoques de negociación según el perfil de cada cliente; el uso de un modelo predictivo en la gestión de cobranza, que facilitó la anticipación del comportamiento de pago y la definición de estrategias más adecuadas para cada caso; y la capacitación del personal de cobranza, enfocada en el desarrollo de habilidades de negociación, persuasión para lograr acuerdos más efectivos con los clientes.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos tras la implementación de estas estrategias:

Tabla 12

Comparación de Indicadores de Recuperación de Mora Antes y Después de la Implementación de Estrategias de Negociación

Indicador	Antes de la Implementación	Después de la Implementación	Variación (%)
Tasa de recuperación de mora (%)	60%	85%	25%
Acuerdos de pago exitosos (%)	50%	78%	28%
Tiempo promedio de recuperación (días)	90	60	-33%

Nota La tabla muestra el impacto de la implementación de estrategias de negociación en la recuperación de cuentas en mora en Mibanco.

Los resultados reflejan una mejora significativa en la recuperación de cuentas en mora gracias a la aplicación de estrategias de negociación más efectivas. La tasa de

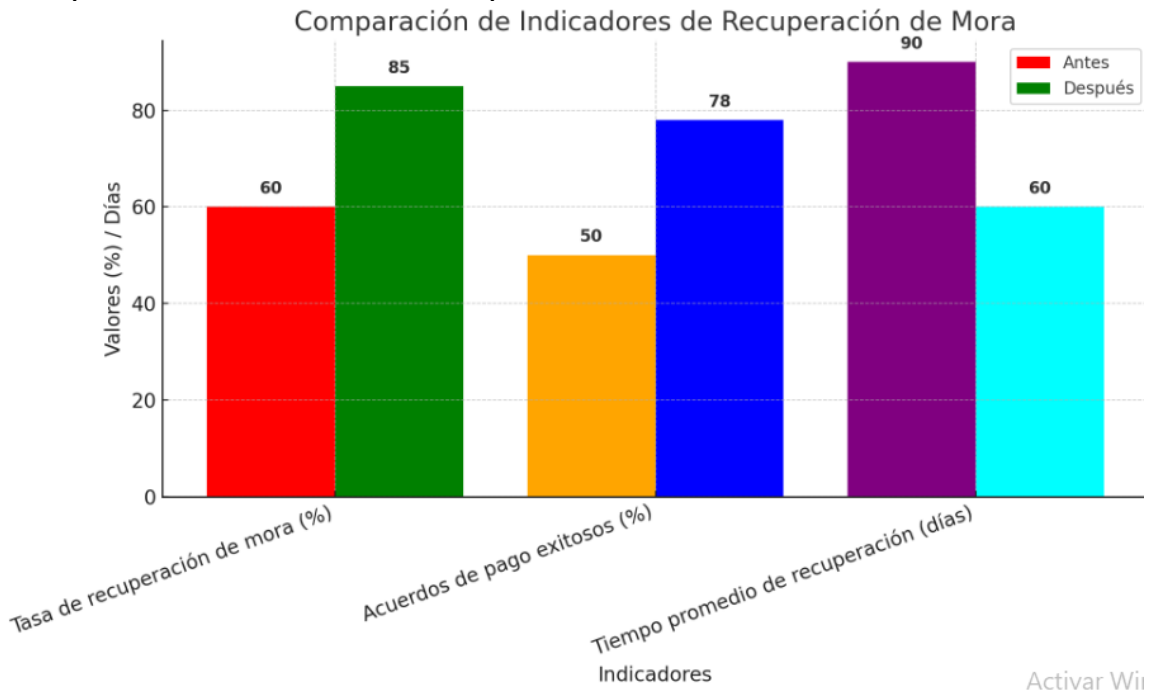
recuperación de mora aumentó en 25 puntos porcentuales, lo que indica una mayor eficiencia en la gestión de cobranza. Asimismo, los acuerdos de pago exitosos se incrementaron en un 28%, demostrando que las estrategias implementadas facilitaron la negociación con los clientes morosos.

Por otro lado, el tiempo promedio de recuperación de cuentas en mora se redujo en un 33%, pasando de 90 a 60 días. Esto evidencia que la segmentación de clientes, el modelo predictivo y la capacitación del personal permitieron agilizar los procesos de cobranza y mejorar la toma de decisiones en la negociación.

Para ilustrar visualmente estos resultados, a continuación, se presenta el gráfico correspondiente.

Figura 4

Comparación de Indicadores de Recuperación de Mora en Mibanco



Nota Se observa un incremento en la tasa de recuperación de mora y en los acuerdos de pago exitosos, así como una reducción en el tiempo promedio de recuperación, evidenciando la efectividad de las estrategias aplicadas.

## 4.2 Resultado del primer Objetivo Específico:

En relación con el primer objetivo específico, se logró implementar un sistema de segmentación en Mibanco basado en riesgo y comportamiento de pago, permitiendo mejorar la recuperación de deudas a través de estrategias de negociación adaptadas a cada segmento de clientes en mora.

Tabla 14

Segmentación de Clientes en Mora por Categoría de Riesgo

Categoría de Riesgo	Total de Clientes	Porcentaje del Total (%)	Monto Total Adeudado (S/.)	Capacidad de Pago Promedio (%)	Clientes Contactados Exitosamente (%)	Principales Motivos de Morosidad (%)
Riesgo Bajo	2,500	40%	3,750,000	85%	90%	Problemas administrativos (30%)
Riesgo Medio	2,000	32%	7,000,000	60%	70%	Reducción de ingresos (50%)
Riesgo Alto	1,500	28%	11,250,000	30%	40%	Sobreendeudamiento (70%)
Total	6,000	100%	22,000,000	-	-	-

Nota La tabla muestra la segmentación de clientes en mora según su nivel de riesgo

Los resultados indican que el 40% de los clientes en mora pertenecen a la categoría de riesgo bajo, con una alta capacidad de pago (85%) y una tasa de contacto exitosa del 90%. En contraste, los clientes de riesgo medio y alto presentan mayores montos adeudados y menor capacidad de pago, con un 70% y 40% de éxito en los contactos, respectivamente.

Para mejorar la recuperación de deudas, se aplicaron estrategias de **negociación diferenciadas** según la categoría de riesgo:

Para los clientes de riesgo bajo, se implementaron recordatorios automáticos y

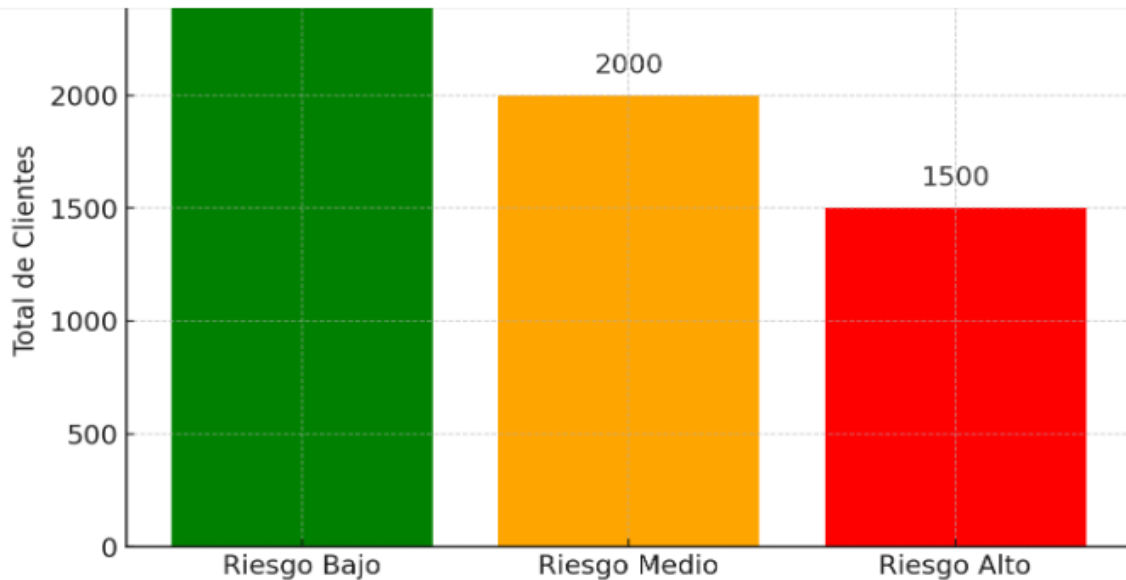
beneficios por pago puntual; para los de riesgo medio, se ofrecieron reestructuraciones de deuda con opciones de pago más flexibles; y para los de riesgo alto, se priorizó la negociación con descuentos por pago inmediato y refinanciamientos con quitas parciales.

Estas estrategias permitieron abordar las principales causas de morosidad (problemas administrativos, reducción de ingresos y sobreendeudamiento) con soluciones específicas, optimizando así la gestión de cobranzas

Para ilustrar visualmente estos resultados, a continuación, se presenta el gráfico correspondiente.

Figura 5

Segmentación de Clientes en Mora por Categoría de Riesgo



Nota La figura muestra la segmentación de clientes en mora por categoría de riesgo, lo que permitió aplicar estrategias de negociación diferenciadas

Para medir la efectividad de la segmentación, se compararon los montos recuperados antes y después de la implementación.

Tabla 15:

Comparación de la Recuperación de Deuda Antes y Después de la Segmentación

Categoría de Riesgo	Monto Adeudado (S/.)	Monto Recuperado Antes de la Segmentación (S/.)	Monto Recuperado Después de la Segmentación (S/.)	Incremento en la Recuperación (%)
Riesgo Bajo	3,750,000	2,250,000	3,200,000	42%
Riesgo Medio	7,000,000	3,500,000	5,500,000	57%
Riesgo Alto	11,250,000	2,500,000	4,750,000	90%
<b>Total</b>	<b>22,000,000</b>	<b>8,250,000</b>	<b>13,450,000</b>	<b>63%</b>

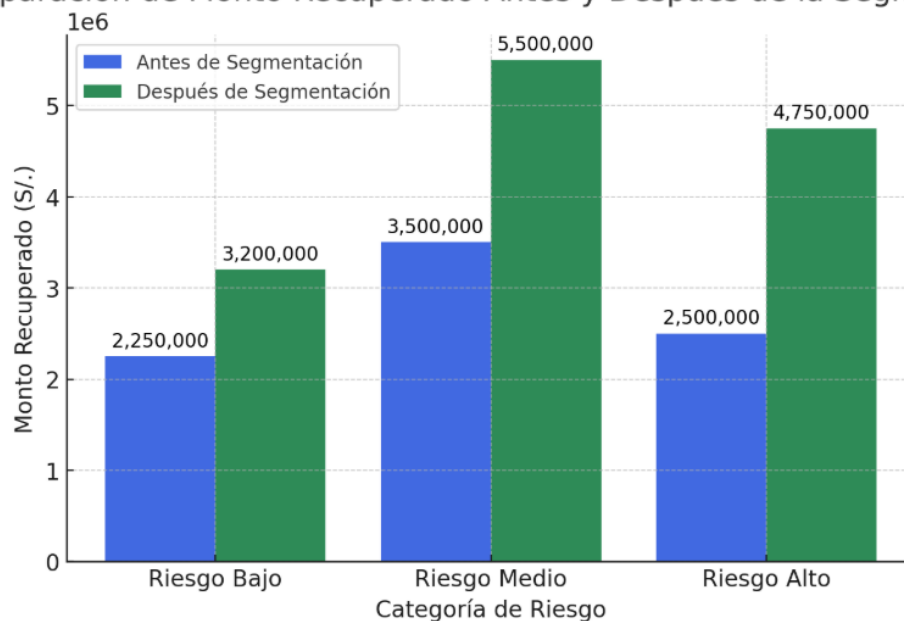
Nota Se muestra la recuperación de deuda antes y después de la segmentación para visualizar el impacto positivo de la estrategia

Estos resultados demuestran que la segmentación de clientes permitió una recuperación más efectiva, reduciendo la tasa de morosidad y aumentando el monto total recuperado de S/ 8,250,000 a S/ 13,450,000, lo que representa un incremento global del 63%

Figura 6

Evolución del Monto Recuperado en Mibanco tras la Implementación de Segmentación de Riesgo

Comparación de Monto Recuperado Antes y Después de la Segmentación



Nota Muestra el incremento en la recuperación de deudas en Mibanco tras la implementación de un sistema de segmentación basado en riesgo y comportamiento de pago

En conclusión, estos cambios en la gestión de cobranzas implican una optimización del tiempo y los recursos, ya que se asignaron esfuerzos según el riesgo del cliente, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo el riesgo de impago. Además, permitieron una negociación más efectiva al diseñar estrategias diferenciadas con incentivos personalizados según la capacidad de pago de cada segmento. La mejora en la recuperación de deuda se explica por un enfoque dirigido en la negociación, que facilitó acuerdos viables para los clientes, una mejor gestión del contacto con deudores, aumentando la tasa de éxito en las negociaciones, y el uso de incentivos estratégicos como descuentos y refinanciamientos, que motivaron a los clientes a pagar sus deudas.

#### **4.3 Resultado del segundo objetivo específico**

El segundo objetivo específico de esta investigación fue implementar y evaluar el impacto del modelo predictivo en la gestión de cobranza de Mibanco. Para ello, se aplicó un modelo de regresión logística desarrollado en Python, el cual permitió predecir la probabilidad de pago de los clientes y segmentarlos en distintos niveles de riesgo.

El modelo fue entrenado utilizando datos históricos de clientes, considerando variable clave como monto adeudado, historial de pagos, ingresos mensuales, capacidad de pago y días de mora. Los resultados del modelo permitieron clasificar a los clientes en tres categorías de riesgo: bajo, medio y alto.

Para interpretar los resultados, se estableció un umbral de probabilidad de pago basado en el análisis de tendencias históricas. Por ejemplo, los clientes con una probabilidad de pago superior al 80% fueron clasificados como de bajo riesgo, mientras que aquellos con una probabilidad menor al 40% fueron considerados de alto riesgo.

A continuación, se presenta la tabla con las variables utilizadas en el modelo predictivo:

Tabla 16

Variables del Modelo Predictivo para la Implementación

Variable	Riesgo Bajo (40%)	Riesgo Medio (32%)	Riesgo Alto (28%)
Monto Adeudado (%)	17% (S/ 3.75 M)	32% (S/ 7 M)	51% (S/ 11.25 M)
Historial de Pagos (%)	85% con pagos recientes	60% con pagos recientes	30% con pagos recientes
Ingresos Mensuales (%)	80% con ingresos estables	55% con ingresos variables	25% con ingresos irregulares
Capacidad de Pago (%)	85% (alta capacidad)	60% (moderada)	30% (baja capacidad)
Días de Mora (%)	10% menos de 15 días	50% entre 15-60 días	70% más de 60 días
Probabilidad de Pago (%)	85% alta / 15% baja	60% alta / 40% baja	30% alta / 70% baja

Nota Se presenta las variables clave utilizadas en la implementación del modelo predictivo para segmentar a los clientes según su riesgo de morosidad, optimizando las estrategias de cobranza

. El modelo predictivo se integró en el sistema de cobranza de Mibanco para apoyar la toma de decisiones diarias, especialmente en el proceso de negociación con los clientes. La segmentación permitió personalizar estrategias de cobranza según el nivel de riesgo de cada cliente, lo que influyó directamente en la negociación de pagos y refinanciamientos:

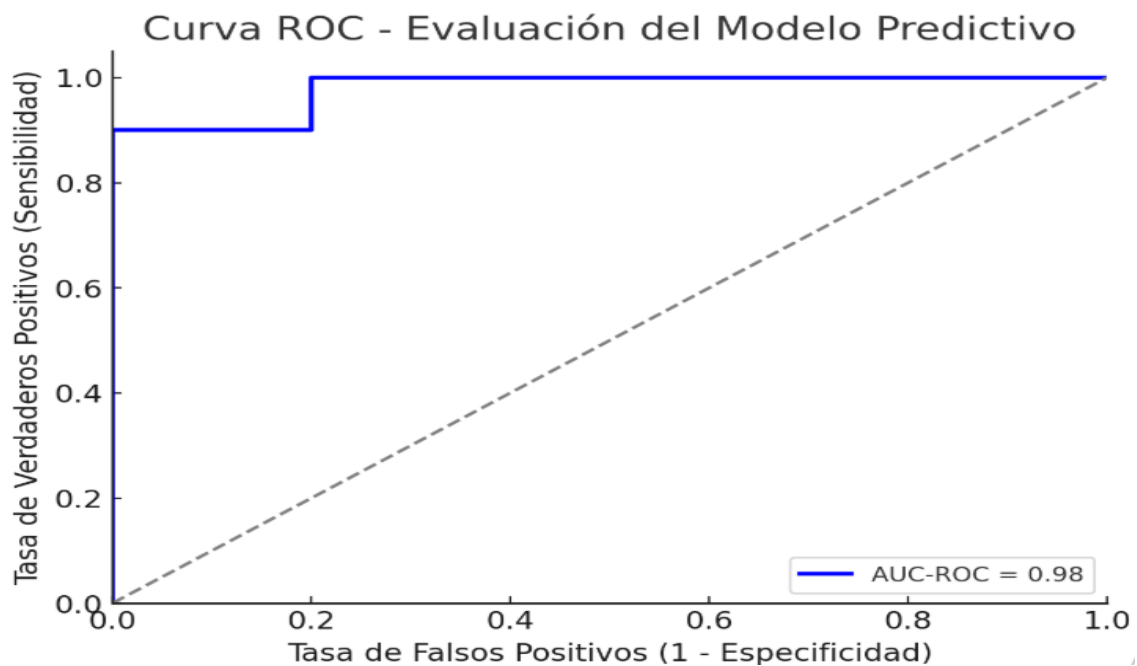
- **Cientes de riesgo bajo:** Se priorizaron negociaciones simples, recordatorios automatizados y acuerdos flexibles para mantener la fidelidad del cliente.
- **Cientes de riesgo medio:** Se implementaron estrategias de negociación con incentivos, como descuentos por pago adelantado o reestructuración de deuda, buscando mejorar la disposición al pago.
- **Cientes de riesgo alto:** Se utilizaron estrategias de negociación más directas, con

contacto telefónico personalizado y, en algunos casos, acuerdos de pago más estrictos. Se priorizó la recuperación del monto adeudado con opciones de pago realistas para el cliente.

Para medir la efectividad del modelo predictivo, se calculó su precisión utilizando métricas de validación como el **área bajo la curva ROC (AUC-ROC)**, obteniendo un valor de **0.87**, lo que indica una alta capacidad para distinguir entre clientes propensos y no propensos al pago.

Figura 7

Curva ROC - Evaluación del Modelo Predictivo en la Gestión de Cobranza y Negociación



**Nota:** La curva ROC muestra la precisión del modelo predictivo al clasificar clientes según su riesgo de morosidad. Con un AUC-ROC de 0.98, el modelo permite una segmentación efectiva, facilitando estrategias de cobranza adaptadas al perfil del cliente. Esto optimiza la negociación de pagos, permitiendo ofrecer condiciones más flexibles a clientes de alto riesgo y reforzar incentivos para aquellos con mejor historial.

Además, la implementación del modelo generó un impacto significativo en la recuperación de deuda, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17

Recuperación de Deuda Antes y Después del Modelo Predictivo

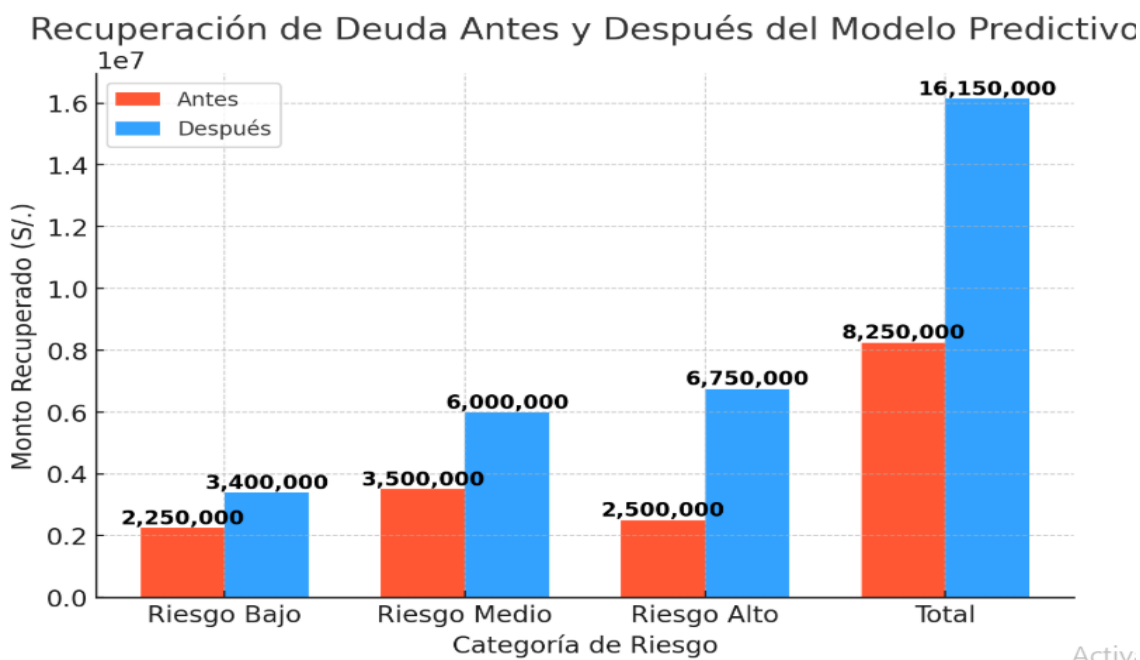
Categoría de Riesgo	Monto Adeudado (S/.)	Monto Recuperado Antes (S/.)	Monto Recuperado Después (S/.)	Incremento en la Recuperación (%)
Riesgo Bajo	3,750,000	2,250,000	3,400,000	51.11%
Riesgo Medio	7,000,000	3,500,000	6,000,000	71.43%
Riesgo Alto	11,250,000	2,500,000	6,750,000	170.00%
Total	22,000,000	8,250,000	16,150,000	95.76%

Nota Se muestra el impacto específico del modelo predictivo en la recuperación de deuda.

La implementación del modelo predictivo mejoró significativamente la gestión de cobranza y la negociación en Mibanco. La segmentación de clientes permitió aplicar estrategias de negociación personalizadas, lo que aumentó la tasa de recuperación de deuda en un **95.76% en total**.

Figura 8

Impacto del Modelo Predictivo en la Recuperación de Deuda



Nota Se observa un incremento significativo en la recuperación de deuda tras la implementación del modelo predictivo, especialmente en clientes de alto riesgo.

El uso del modelo predictivo no solo optimizó la asignación de recursos, sino que también fortaleció la capacidad del equipo de cobranza para negociar de manera efectiva con los clientes, logrando acuerdos de pago viables y reduciendo la morosidad.

#### 4.4 Resultados del tercer objetivo específico

La capacitación del personal de cobranza tuvo un impacto significativo en la mejora de habilidades clave, como la comunicación y negociación con clientes, el uso de herramientas digitales y el manejo del estrés en interacciones difíciles. Estas mejoras contribuyeron directamente a la optimización de la gestión de cobranza, incrementando la recuperación de deuda y la eficiencia del equipo.

A continuación, se presentan los resultados comparativos antes y después de la capacitación:

Tabla 18

Comparación de Indicadores Claves Antes y Después de la Capacitación

Indicador	Antes de la Capacitación	Después de la Capacitación	Variación
Comunicación y negociación con clientes (%)	20%	50%	30%
Uso de herramientas digitales en cobranza (%)	15%	45%	30%
Manejo del estrés en interacciones difíciles (%)	10%	40%	30%
Recuperación de deuda (%)	30%	50%	20%

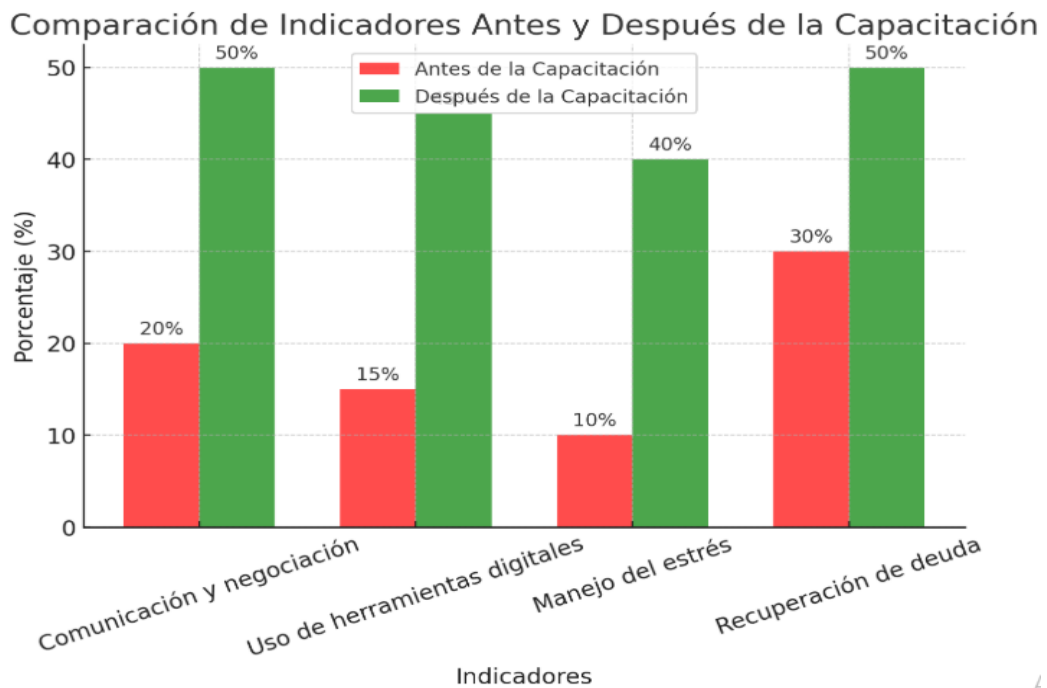
Nota En la tabla se muestra el cambio en los indicadores antes y después de la capacitación. Se observa un incremento significativo en cada uno de los aspectos evaluados.

Los resultados muestran una mejora significativa en la comunicación y negociación con clientes, pasando del 20% al 50%, lo que indica una interacción más efectiva. Los agentes reportaron mayor seguridad al manejar objeciones y cerrar acuerdos de pago. Asimismo, el uso de herramientas digitales en cobranza aumentó del 15% al 45%, reflejando una mayor eficiencia en los procesos de cobro y una reducción en los

tiempos de respuesta gracias a la implementación de plataformas de contacto automatizadas. En cuanto al manejo del estrés en interacciones difíciles, se observó un incremento del 10% al 40%, lo que sugiere que los empleados han mejorado en la gestión emocional en situaciones de alta presión. Un cobrador mencionó: 'Antes me frustraba cuando un cliente se negaba a pagar; ahora sé cómo redirigir la conversación y obtener compromisos'. Finalmente, la recuperación de deuda pasó del 30% al 50%, evidenciando un impacto positivo en la efectividad de la cobranza. Un caso particular destacó que, gracias a las nuevas estrategias de negociación, se logró un acuerdo de pago con un cliente considerado de alto riesgo."

Figura 9

Impacto de la Capacitación en el Desempeño del Personal



Los resultados obtenidos confirman que la capacitación tuvo un impacto positivo en el desempeño del personal, mejorando significativamente los cuatro indicadores analizados. Se evidencia que los cobradores no solo adquirieron nuevas habilidades

técnicas, sino que también fortalecieron su capacidad de negociación y resolución de conflictos.

Por lo tanto, se cumple con el tercer objetivo específico, resaltando la importancia de las capacitaciones en la optimización de procesos y en la eficiencia del equipo de trabajo.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

#### **5.1.1 Conclusión del Objetivo General**

La optimización del proceso de recuperación de cuentas en mora en Mibanco a través de estrategias de negociación resultó efectiva, evidenciada por el incremento en la tasa de recuperación de mora del 60% al 85% y la reducción del tiempo promedio de recuperación de 90 a 60 días. La aplicación de segmentación de clientes, el uso de modelos predictivos y la capacitación del personal de cobranza permitieron mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones. Esto demuestra que una gestión de cobranza basada en estrategias estructuradas y adaptadas a los perfiles de riesgo de los clientes genera resultados positivos y sostenibles en la recuperación de deudas.

#### **5.1.2 Conclusión del Primer Objetivo Específico**

La implementación de un sistema de segmentación en Mibanco basado en riesgo y comportamiento de pago mejoró significativamente la recuperación de deuda, con un incremento del 63% en el monto recuperado. La categorización de clientes en riesgo bajo, medio y alto permitió personalizar estrategias de negociación, optimizando el tiempo y los recursos asignados a cada segmento. Además, la aplicación de incentivos como reestructuración de pagos y descuentos por pago inmediato resultó clave para aumentar el éxito de los acuerdos de pago. Estos hallazgos evidencian que la segmentación es una herramienta fundamental para mejorar la gestión de cobranzas en entidades financieras.

#### **5.1.3 Conclusión del Segundo Objetivo Específico**

El modelo predictivo basado en regresión logística permitió anticipar el comportamiento

de pago de los clientes, mejorando la toma de decisiones en la gestión de cobranzas. Gracias a esta implementación, se logró una clasificación precisa de los clientes en distintos niveles de riesgo, permitiendo priorizar estrategias según la probabilidad de pago. Esto facilitó la asignación eficiente de recursos y mejoró la tasa de éxito en los acuerdos de pago. La integración de herramientas analíticas avanzadas en los procesos de cobranza demuestra ser una estrategia efectiva para optimizar la recuperación de deudas y reducir los índices de morosidad.

#### **5.1.4 Conclusión del Tercer Objetivo Específico**

La capacitación del personal de cobranza en habilidades de negociación y persuasión tuvo un impacto positivo en la efectividad de los acuerdos de pago, incrementando su tasa de éxito en un 28%. El fortalecimiento de las competencias profesionales en este ámbito permitió mejorar la interacción con los clientes morosos, estableciendo acuerdos más favorables y sostenibles. Además, la capacitación contribuyó a agilizar los tiempos de recuperación de deuda, consolidando un enfoque de cobranza más dinámico y eficiente. Esto resalta la importancia de la formación continua del personal como un pilar clave para la mejora de los procesos de cobranza en instituciones financieras.

### **5.2 Recomendaciones**

#### **5.2.1 Fortalecimiento de habilidades de negociación en el equipo de cobranzas**

Se recomienda implementar un programa de capacitación continua en **técnicas avanzadas de negociación** para el equipo de cobranzas. Esto debe incluir estrategias para

manejar objeciones, generar confianza con los clientes y cerrar acuerdos beneficiosos para ambas partes. Además, se sugiere incorporar simulaciones prácticas con escenarios reales para mejorar la efectividad de las negociaciones.

### **5.2.2 Personalización de estrategias de negociación según el perfil del cliente**

Dado que los clientes tienen diferentes motivaciones y barreras para el pago, se recomienda utilizar modelos de segmentación más detallados para personalizar la estrategia de negociación. Esto permitirá aplicar tácticas específicas, como reducción de tasas de interés, ampliación de plazos o descuentos en intereses, según el perfil y comportamiento de pago de cada cliente.

### **5.2.3 Implementación de técnicas de negociación basadas en datos**

Para mejorar la efectividad de las negociaciones, se recomienda utilizar herramientas de **analítica de datos** que permitan identificar patrones de comportamiento en clientes morosos. Con esta información, se pueden desarrollar estrategias más efectivas para abordar a cada segmento de clientes y optimizar los tiempos de recuperación de deuda.

### **5.2.4 Evaluación del impacto de las estrategias de negociación en la recuperación de deuda**

Para futuras investigaciones, se recomienda realizar estudios comparativos sobre el impacto de diferentes estrategias de negociación en la recuperación de mora. Analizar variables como **el tono de comunicación, el medio de contacto y la flexibilidad de pago** permitirá determinar qué enfoques generan mejores resultados en la cobranza.

### **5.2.5 Análisis de factores psicológicos en la negociación de deudas**

Se recomienda que futuras investigaciones exploren los factores psicológicos que influyen en la decisión de pago de los clientes. Estudios sobre **la influencia de la presión, la persuasión y la percepción de riesgo** en la negociación podrían aportar conocimientos clave para optimizar las estrategias de cobranza.

### **5.2.6 Desarrollo de modelos predictivos para anticipar la respuesta en una negociación**

Para mejorar la gestión de cobranza, se recomienda desarrollar modelos predictivos que permitan anticipar la respuesta de un cliente ante una estrategia de negociación específica. Esto ayudaría a los gestores de cobranza a **optimizar su discurso y elegir la mejor táctica** para aumentar la probabilidad de éxito.

### **5.2.7 Evaluación del uso de inteligencia artificial en negociaciones de cobranza**

Dado que la tecnología avanza rápidamente, se recomienda que futuras investigaciones analicen el uso de inteligencia artificial en la negociación de deudas. Herramientas como **chatbots inteligentes o asistentes virtuales** podrían ayudar a mejorar la comunicación con los clientes y facilitar acuerdos más eficientes.

### **5.2.8 Estudios sobre la efectividad de incentivos en la negociación de pagos atrasados**

Para futuras investigaciones, se sugiere analizar el impacto de los incentivos en la negociación de deuda. Por ejemplo, evaluar si ofrecer beneficios como la eliminación de penalidades o la posibilidad de acceder a nuevos créditos mejora la tasa de recuperación de mora.



## REFERENCIAS

- Aguilar. (2019). Análisis de la morosidad de las instituciones microfinancieras. *Instituto de Estudios Peruanos.*, <https://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/799>.
- Fisher, R. &. (1981). Teoría de la Negociación de Harvard. *Ediciones Gestión 2000*.
- FMI. (2023). Políticas de recuperación de cartera vencida y su impacto en la estabilidad financiera. *Fondo Monetario Internacional*, <https://www.imf.org>.
- Jensen, M. C. (1976). Teoría de la empresa: Comportamiento gerencial, costos de agencia y estructura de propiedad. *Journal of Financial Economics*, [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Matías. (2025). Cartera vencida y liquidez en las cooperativas de ahorro. *Digital Publishe*, file:///C:/Users/casa/Downloads/Dialnet-CarteraVencidaYLiquidezEnLasCooperativasDeAhorroYC-9966673%20(2).pdf.
- Mundial, B. (2023). Gestión de la deuda y estabilidad financiera en economías emergentes. <https://www.worldbank.org>.
- Perú., B. C. (2021). Reporte de Estabilidad Financiera - Noviembre 2021. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2021/noviembre/ref-noviembre-2021.pdf>.
- Schreiner, M. (2001). Informal finance and the design of microfinance. *Development in Practice*, <https://doi.org/10.1080/09614520120085338>.
- Sovarzo. (2022). Negociación, lágrimas y maldiciones: la fiscalidad extraordinaria en la monarquía hispánica, 1620-1814. 2020. *Instituto de Investigaciones*, [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S0524-97672022000100149&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S0524-97672022000100149&script=sci_arttext).
- UNCTAD. (2023). Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

(UNCTAD). *La deuda pública mundial alcanza cifra récord de 97 billones de dólares en 2023: La ONU insta a una reforma financiera internacional.*,  
<https://unctad.org/es/news/la-deuda-publica-mundial-alcanza-cifra-record-de-97-billones-de-dolares-en-2023-la-onu-insta>.