



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

TESIS

**DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL
ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA
MICROEMPRESA, FINANCIERA CREDISCOTIA
AGENCIA MOSHOQUEQUE 2017.**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

Autor:

Bach. Huamán Casas, Estefany Cristal

Asesor:

Dra. Cubas Carranza, Janet Isabel

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

**Pimentel - Perú
2019**

**DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL
ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA
MICROEMPRESA, FINANCIERA CREDISCOTIA
AGENCIA MOSHOQUEQUE 2017**

Aprobación de tesis

Dra. Cubas Carranza, Janet Isabel
Docente

Dra. Rosas Prado, Carmen Elvira
Presidente del Jurado

Mg. Balcazar Paiva, Eveling Sussety
Secretario(a) de Jurado

Dra. Cubas Carranza, Janet Isabel
Vocal/Asesor de Jurado

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico... A mi Dios, por su amor y fortaleza con la que me cubrió, y quien me permite día a día salir adelante. A mi hijo, quien es mi orgullo y mi gran motivación, me impulsa cada día a superarme y a ofrecer lo mejor de mi persona. Gracias a ti, a tu inmenso amor y las fuerzas que me das he logrado culminar mi carrera profesional. A mi madre, por su amor y apoyo incondicional, por los principios y valores que supo inculcarme desde pequeña. A mi padre, por su instrucción y consejos en todo aspecto, por mostrarme el camino correcto. A mis hermanos, quienes me brindaron su tiempo y apoyo en todo momento. A mi familia por estar a mi lado siempre. A la Universidad Señor de Sipán, por permitirme vivir grandiosos años de mi vida universitaria.

Cristal Huamán Casas

Agradecimiento

Ante todo, agradecer a mi Dios, por permitirme continuar con mi carrera profesional, por todo lo que me ha brindado a pesar de todo, por su amor, salud y fortaleza. Gracias por tus bendiciones.

Agradezco a mis padres y a mis hermanos, por confiar en mí, por permitirme culminar mis estudios, por su apoyo en todos los aspectos para desarrollarme como persona y profesional. Gracias por la culminación de esta etapa.

Agradezco a mi hijo, por su amor, su gran amor, por su admiración que tiene hacia mi persona, por saber comprender este tiempo vivido. Gracias por la felicidad que me brindas, mi amor.

La Autora

**DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE
LA CARTERA MICROEMPRESA, FINANCIERA CREDISCOTIA AGENCIA
MOSHOQUEQUE 2017.**

**DESIGN STRATEGIES TO REDUCE THE DEFAULT INDEX OF THE
MICROENTERPRISE, FINANCIAL PORTFOLIO CREDISCOTIA AGENCIA
MOSHOQUEQUE 2017.**

Resumen

La investigación tiene como objetivo determinar si el diseño de estrategias reducirá el índice de morosidad de la cartera Microempresa para la Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque, la investigación tiene un nivel descriptivo aplicado con un diseño no experimental, el cual fue necesario la aplicación de entrevistas dirigidas a gerencia y funcionarios los cuales fueron de un total de 7 personas, de los cuales fueron elegidos de forma aleatoria y brindaron información sobre los problemas referidos a la morosidad en la financiera; también se hizo uso de técnicas de análisis documental para el análisis de sus políticas internas.

La investigación llegó a la conclusión, que el índice de morosidad en la financiera fue en aumento, superando un 5% de morosidad neta en el periodo de enero del 2017 hasta marzo del 2018. Además, se determinó que los principales causantes de morosidad de la cartera microempresa en la financiera CrediScotia son: el sobre endeudamiento de los clientes, el crédito a terceros, créditos para fines no informados, préstamos para compra de terrenos, apertura de nuevos negocios, invertir en negocios de alto riesgo y la falta de seguimientos.

Palabras claves: Crédito, morosidad.

Abstract

The objective of the research is to determine if the design of strategies will reduce the delinquency rate of the Microenterprise portfolio for the Financial CrediScotia Agency Moshoqueque, the research has a descriptive level applied with a non-experimental design, in which it was necessary to apply interviews aimed at management and officials who were of a total of 7 people, who were chosen at random and who provided information on the problems referred to the delinquency in the financial; Documentary analysis techniques were also used to analyze their internal policies.

The investigation reached the conclusion that the rates of delinquency in the financial was increasing, exceeding 5% of net delinquency in the period from January 2017 to March 2018. In addition, It was determined that the main causes of delinquency of the portfolio microenterprise in the CrediScotia financial are: over-indebtedness of customers, credit to third parties, credits for uninformed purposes, loans for land purchase, opening of new businesses, investing in high-risk businesses and lack of follow-ups.

Keywords: Credit, delinquency.

Índice

Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Índice.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Realidad Problemática.	11
1.2. Trabajos previos	14
1.3. Teorías relacionadas al tema	25
1.4. Formulación del Problema.	50
1.5. Justificación e importancia del estudio.	50
1.6. Hipótesis.....	51
1.7. Objetivos.	52
1.7.1. Objetivo general	52
1.7.2. Objetivos específicos	52
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	52
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	53
2.2. Población y muestra.	54
2.3. Variables, Operacionalización.	54
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	55
2.5. Procedimientos de análisis de datos	56
2.6. Aspectos éticos.....	56
2.6. Criterios de Rigor científico	57
III. RESULTADOS.....	57
3.1. Tablas y figuras	57
3.2. Discusión de resultados	70
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS	89
ANEXOS.....	94

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de saldos de cartera correspondiente a la agencia de Moshoqueque.	67
Tabla 2. Medidas descriptivas del saldo inicial de cartera para la Agencia de Moshoqueque.....	67
Tabla 3. Medidas descriptivas del deterioro neto de cartera para la Agencia de Moshoqueque.....	68
Tabla 4. Cronograma de implementación	83

Índice de figuras

Figura 1. Evolución del saldo inicial y el deterioro neto de cartera.	71
Figura 2. Evolución del saldo inicial de cartera de enero del 2017 a marzo del 2018 de la Agencia CrediScotia Moshoqueque.	72
Figura 3. Evolución del deterioro neto de cartera de enero del 2017 a marzo del 2018 de la Agencia CrediScotia Moshoqueque.	73
Figura 4. Porcentaje del deterioro neto en el periodo de enero del 2017 a marzo del 2018.	74
Figura 5. Evolución y variación de la morosidad proyectado.	86

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación, tiene como objetivo determinar el índice de morosidad de la cartera microempresa en la financiera CrediScotia de la agencia Moshoqueque 2017. En el presente apartado se describirá brevemente la estructura del presente informe de investigación.

El capítulo I. Describe la realidad problemática abordada, y la importancia que tiene dicho problema para considerarla objeto de estudio. Así mismo se presentan las investigaciones pasadas bajo el mismo contexto de estudio al cual se aborda, y con ayuda de esos estudios se consiguió orientar la investigación fijando los objetivos que son la base para la investigación.

El capítulo II. En este capítulo se describe la metodología y materiales utilizados para el desarrollo de la investigación. Se muestra el tipo y diseño de investigación utilizado el cual permitió el encaminamiento del estudio, también se muestra la población y muestra de estudio, de los cuales se conseguirán los datos necesarios según las variables establecidas, para la obtención de los resultados.

El capítulo III. En este capítulo se presenta los resultados obtenidos de la investigación, los cuales fueron orientados según los objetivos específicos establecidos para poder concretar el objetivo general. El capítulo comienza con la presentación de las políticas establecidas por la financiera CrediScotia, seguida del análisis de la evolución histórica de la morosidad presente en la financiera, estableciendo los principales indicadores estadístico para la comparación del saldo inicial, morosidad y el índice de morosidad correspondientes a cada mes del periodo en análisis, y finalizando describiendo los principales causantes que generan la morosidad en la Financiera.

El capítulo IV. Se presenta las discusiones de los resultados obtenidos, los cuales estarán en relación a las conclusiones de las otras investigaciones pasadas.

El capítulo V. Este capítulo muestra las conclusiones obtenidas de la investigación realizada, los cuales responden a los objetivos planteados en el capítulo II.

El capítulo VI. Son las referencias utilizadas para la estructuración de la investigación.

1.1. Realidad Problemática.

A nivel general la morosidad es un problema presente tanto en países desarrollados como subdesarrollados, es un problema latente presente en quienes asumen una obligación de pago, por lo cual cualquier institución que presente medios de pago diferidos, en el caso de empresa que no pertenecen al rubro bancario, como de entidades financieras una vez efectuado el contrato de la obligación de pago tiene como principal objetivo la recuperación de esos recursos. Muchas veces la conducta de los clientes se ve afectada por diversos motivos, como la evolución económica, la presencia de desastres naturales, entre otros aspectos.

En España, un país muy afectado por la crisis financiera internacional, producto de las condiciones económicas, tanto de los países de la Unión Europea, como de las políticas propias de la nación es que recién puede observar indicadores de morosidad de niveles de hace nueve años, pues los primeros nueve meses del año 2016 se puede observar que la morosidad bancaria ha descendido al niveles de los 9.21%, con lo que se ha situado en su nivel más bajo de mayo de 2012, que fue el nivel que se obtuvo antes de que se efectuara el rescate bancario, sin embargo, al tomarse un criterio más general esta situación resulta ser menos optimista, pues aún después de nueve años de la crisis, este sigue siendo uno de los más grandes problemas del sistema financiero español (El País, 2016).

Por otro lado, en México, de acuerdo con lo indicado por Chavarin (2015) se aprecia que desde algunos años en este país el volumen de créditos otorgados a la sociedad no ha tenido un incremento consistente, por otro lado, esta crítica ha tomado aún más preponderancia debido a los efectos provocados por el dinamismo económico consecuencia de la crisis financiera internacional del 2008, como consecuencia de ello surge la hipótesis de que estas restricciones crediticias, dados los sistemas de identificación y calificación con los que cuentan actualmente, el índice de morosidad representa una variable preponderante que presenta un impacto negativo y considerable sobre la rentabilidad que presentan los bancos. Sin embargo, la investigación concluye que, si bien el índice de morosidad es una variable latente e importante, no es un factor determinante sobre la rentabilidad de las entidades financieras, contrario a ello los factores que son determinantes sobre la rentabilidad de estas entidades son el grado de

capitalización, el tamaño, los niveles de exposición de riesgo, los gastos que se efectuaron en la administración y la interrelación entre actividades en conjunto.

En Chile por otro lado, de acuerdo con Parrado (2017), actualmente presenta niveles históricos de morosidad, para agosto del año 2016 la mora del sector bancario presentó un nivel menor al 2% de las colocaciones totales en todo el país, esto quiere decir que de una colocación de \$ 1 000 000, tan solo un monto de \$ 18 000 se encuentran impagos, con por lo menos un día de atraso. Sin embargo, esta cantidad es diferentes de acuerdo al tipo de cartera, esto evidencia que de acuerdo con la actividad económica los indicadores de morosidad desde el año 2007 al 2016 ha tenido una constante reducción, lo que muestra las buenas condiciones en las que el sector bancario del país se desarrolla.

El índice de morosidad es un tema muy importante hoy en día, por cuanto afecta la rentabilidad de las entidades financieras, afecta sus resultados, asimismo afecta la situación económica del Perú. Es por ello que, ante el incremento de la morosidad crediticia, la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú se ha visto obligada a exhortar a las entidades financieras a ser más radicales en el otorgamiento de los créditos, ya que afecta notoriamente a la economía.

Es notorio que ante hechos adversos en la economía la capacidad de pago de los individuos puede verse mermada, de acuerdo con la Asociación de Bancos del Perú señaló que la evolución de la morosidad ha mostrado un constante crecimiento desde marzo de 2014, donde la morosidad presentaba un porcentaje de 2.34%, teniéndose que para marzo de 2017 este ratio se encontraba en 3.01%, esto concentrado por la morosidad en la que están incurriendo las micro y pequeñas empresas, sin embargo, las entidades bancarias señalan que a medida que la economía nacional se recupere, el ratio de morosidad se estabilizará. Se puede apreciar que impactos negativos en la economía como desastres naturales, como el Fenómeno del Niño Costero que azotó a toda la zona norte del país, siendo las regiones de Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash y Lima las más afectadas, produce que la capacidad de responder a las obligaciones de pago disminuya, esta situación también ha conllevado a que muchas entidades financieras a que otorguen facilidades para la cancelación de las deudas pendientes. (La República, 2017).

Bermúdez y Velásquez (2015) analiza la realidad que evidencia la Asociación de Apoyo a Pequeños Negocios “Perpetuo Socorro” en Chimbote, mostrando la relación que presenta la morosidad con relación a la rentabilidad de la asociación, indicando que los resultados muestran que la morosidad en el año 2013 fue de 15.8% en la institución, con una repercusión en la rentabilidad de una disminución de 7.1%, esto debido a los créditos otorgados de forma incorrecta, y de asimismo el incumplimiento de las evaluaciones técnicas financieras, que tiene influencia en una mala gestión de la cobranza y por lo mismo un bajo índice de recaudación. Señala también que los motivos de los retrasos son en su mayoría por razones económicas y eventos sociales, y no debido a factores conductuales recurrentes o financieros. Se evidencia por lo tanto que el mal otorgamiento de los créditos, sin la debida correcta evaluación según las políticas de la entidad financiera, lo que conlleva a un cobro deficiente.

Otro estudio realizado por Santillán y Gonzales (2015) para el año 2012 en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Santa SA, con la finalidad de conocer la incidencia de la morosidad sobre la rentabilidad de la empresa, se obtuvo que algunas causantes de que los clientes incumplan con el pago de sus deudas tienen origen desde otros créditos ya habidos en otras instituciones financieras, es decir, debido a las malas evaluaciones que realizaron los funcionarios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Santa SA al dar créditos a personas, sin la adecuada evaluación. En dicha investigación los créditos agrícolas fueron los que presentaron más morosidad. Dichas causantes están afectando la rentabilidad de la institución financiera, mostrando así pérdidas, que se originaron también por el inadecuado, ineficiente e incompetente personal contratado para analizar, otorgar y supervisar los créditos dados, siguiendo las políticas que tiene la Caja.

A nivel local la Financiera CrediScotia Agencia de Moshoqueque se ha visto inmersa en problemas con clientes morosos, en el último año los resultados no han mejorado, de acuerdo a lo señalado por el Gerente General de la financiera de la agencia Moshoqueque, el nivel de morosidad que se presentó en la Financiera CrediScotia ha alcanzado aproximadamente el 6% al finalizar el 2017, para lo cual no hubo ninguna disminución de dicha tasa moratoria durante todo el año, a ello se le suma la constante rotación del personal y el deterioro en el margen financiero bruto. Por otro lado, los cambios de personal afectan considerablemente una institución financiera, debido a que

se le asigna al personal una cartera de clientes y entendemos que ya para ello, cada funcionario ha realizado un estudio de sus clientes, y debe saber lo relevante para que así pueda otorgarle un crédito, y debido a eso es indispensable que los ya mencionados funcionarios realicen visitas periódicamente y brinden asesoría para no perder contacto con sus clientes y así mismo vean de cerca los obstáculos que puedan presentarse y causar el impago de sus créditos. Por ello los índices de morosidad no han presentado ninguna mejora. Por lo cual la presente investigación, tomando en consideración la realidad observada propone Diseñar estrategias, que vincule cada actividad de forma que el índice de morosidad pueda revertir la tendencia que presenta en la actualidad.

1.2. Trabajos previos

Lalama (2016) en su tesis *Gestión financiera para reducir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. CACPE Pastaza*. (Tesis de posgrado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. Tiene como conclusión:

“La morosidad no ha permitido que la cooperativa pueda recuperar a tiempo los créditos colocados debido a una débil gestión gerencial, falta de seguimiento de los créditos, encarecimiento del costo de la vida y personal no capacitado. Lo que finalmente nos conduce a proponer la necesidad de desarrollar un proceso de gestión financiera para evitar la falta de liquidez, el bajo nivel de rentabilidad, el incremento del índice de morosidad y el lento crecimiento de la cartera.”. (p. 21)

Esta investigación esquematiza una serie de estrategias concernientes al proceso de gestión financiera de la empresa que permitan reducir los índices de morosidad, estas estrategias son de mucha utilidad para la presente investigación, ya que a partir de ellas se puede evaluar si la Financiera CrediScotia cumple o no con estas recomendaciones, que de no ser el caso pueden ser un eje principal en la elaboración la propuesta en la presente.

Gamboa (2016) en su tesis *La administración del riesgo de crédito y la morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 5, del cantón Ambato*,

en el año 2015. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. Se concluye que:

“Un común denominador en las cooperativas de este segmento es que existe una limitada guía de procedimientos y políticas crediticias para la administración del riesgo de crédito, los encargados de la emisión de créditos realizan este proceso empíricamente lo que hace de estas cooperativas riesgosas en el mercado financiero y en una posible situación de corrida de depósitos, ya sea por rumores infundados o por factores externos”. (p. 64)

La investigación nos señala que los concretos procedimientos y políticas para el otorgamiento de crédito son la clave para una buena base en el otorgamiento de un crédito, ya que si existen insuficientes delimitaciones se puede estar otorgando préstamos sin ninguna evaluación previa, con lo cual podríamos estar frente a clientes morosos en otras instituciones financieras, o clientes que ya cuentan con préstamos y no tienen más capacidad de endeudamiento. Otra causa que incrementa el índice de morosidad es el personal deficiente con el que cuenta dicha institución, debido a que no se evaluó bien al contratar personal apto para que realice la correcta evaluación crediticia, y además de tener conocimientos previos de sus clientes, consideraciones que se tendrán en cuenta en la formulación de las estrategias en la presente.

Armijos y Oña (2015) en su tesis *Modelo de gestión de crédito y cobranza para recuperar cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos y sus tres agencias que las integran*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Quito, Ecuador. De acuerdo al investigador se concluye que:

“La empresa en estudio presenta un nivel de morosidad superior a los que mantiene el sector económico popular y solidario, lo que señala que la cooperativa necesita cambios que le permitan reducir los niveles de morosidad a montos menores al 50%, en relación al segmento al que pertenece; por otro lado, resultaría muy beneficioso para ella que actualizara los perfiles y cargos en la institución, de forma que contribuya a la mejora de la operatividad de los funcionarios, y esto a su vez genere el crecimiento deseado”. (p. 96)

La investigación aporta a la presente una sistematización del proceso de cobranza, con recomendaciones bien fundamentadas a tener en consideración, por otro lado, plantea indicadores para la variable morosidad que constituyen un marco referencial importante para la operacionalización de las variables en la investigación propuesta

Flores (2014), en su tesis *Implementación de un departamento de cobranzas para la cooperativa de ahorro y crédito "COOPERA LTDA.* (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador. Se concluye que:

“Se obtendrá una rentabilidad económica para la Cooperativa al realizar la inversión requerida para la creación del departamento de cobranzas para Coopera Ltda., se obtiene un beneficio económico para la empresa, el cual podrá servir para el mejoramiento de otros procesos que estén deficientes dentro de la institución”. (p. 88)

La tesis que antecede se relaciona con el presente proyecto de investigación, puesto que se busca generar aumentar ganancias en beneficio de las empresas estudiadas respectivamente, para lo cual Flores (2014) propone una inversión para la creación del departamento de cobranzas, mientras que en la Financiera CrediScotia ya existe tal departamento, pero le falta capacitación y empeño en su personal para el mejoramiento de dicha área, y así generar un incremento monetario.

Pérez (2014), en su tesis *Administración de riesgo de crédito; morosidad; administración de riesgo financiero; fases; finanzas; cooperativa de ahorro y crédito Acción Tungurahua LTDA.* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. Llegó a la conclusión que:

“El riesgo de crédito que posee portafolio de créditos la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua asciende a 18,40% lo que deja entrever que la evaluación de riesgo de crédito en la concesión de operaciones crediticias es ineficaz e inexistente por lo cual es necesario implementar sistemas de administración de riesgo crediticio”. (p. 71)

Dicha cooperativa muestra un alto índice de morosidad, lo cual es perjudicial para la empresa, y el autor en estudio revela la poca o nula capacidad que se tiene al otorgar los créditos, y se relaciona con nuestra investigación puesto que estudiaremos a la administración que controla y regula dichos créditos de la Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque.

Pico (2014). En su tesis *La administración del riesgo operativo y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo LTDA., en la ciudad de Ambato*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. Concluye que:

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el país se han conformado y fundado sin mayor experticia técnica, lo que desemboca en graves problemas, debido a que carecen de personal capacitado, procesos eficientes y desarrollo de estrategias que permitan definir planes de desarrollo y contingencia que permitan en el tiempo la continuidad del negocio”. (p.116)

Tras el constante estudio de la morosidad en las instituciones financieras, podemos observar que las causantes son en su mayoría, el ineficiente personal ubicado en el área para el otorgamiento de créditos, por lo cual esta investigación nos revela una vez más cuán capacitado debe estar el personal de dichas instituciones, para así poder perdurar como negocio a lo largo del tiempo.

Azogue (2014) en su tesis *El análisis de riesgo crediticio y su incidencia en la rentabilidad del segmento de microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIL Ltda., de la ciudad de Salcedo, año 2013*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. La investigación concluye que:

“Existe un deficiente análisis de riesgo de crédito, lo cual se constata con un alto índice de morosidad de cartera de crédito de 14,62% en el año 2013, ocasionado por un inadecuado proceso crediticio que involucra el comprometimiento de liquidez de la institución”. (p. 80)

Gracias a esta investigación se comprende que un deficiente análisis del riesgo de créditos puede generar un alto índice de morosidad. El aporte de la investigación

radica en los instrumentos que utiliza para la determinación de la incidencia que presente realizar un riguroso análisis crediticio sobre la rentabilidad de las empresas, esto nos permite enfocarnos al momento de plantear las estrategias, analizando de manera complementaria si la Financiera CrediScotia mantiene un sistema de análisis de riesgo competentes, de modo que nos permita tener una mayor visión de la realidad de la empresa, y puedan surgir estrategias mejor estructuradas.

Amézquita (2017). En su tesis *Causas de la morosidad de los clientes PYMES, Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna 2014-2015 en las ciudades de Tacna y Arequipa*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santa María. Tacna y Arequipa, Perú. Concluye que:

“Los clientes de Caja Tacna presentan una morosidad por tres causas disminución de sus ventas con un 42%, problemas dentro de su empresa tanto como problemas administrativos como de mercadería que suman el 30%, el aumento de la competencia por fracaso en otros rubros o negocios a que han arriesgado que es el 11% de la población”. (p. 37)

Los motivos por los cuales los clientes caen en mora son varios, pero las consecuencias que llevaron a que los clientes de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna hayan caído en mora, es debido a la caída del nivel de sus ventas, la cual ha sido resultado, tanto de los conflictos que han surgido dentro de su organización, como el deterioro de sus productos o servicios en venta, y sumarle a ello las estrategias que ha tenido la competencia, logrando sobresalir en dicho rubro.

Flores (2016) en su tesis *Propuesta de un plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimú Cartavio Ltda., año 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. Concluye que “La cartera de crédito vencida provoca un malestar generalizado por ser un factor negativo que pone en serios aprietos a la cooperativa, ya que al no recibir el reembolso de los créditos otorgados puede causar la quiebra de la institución”. (p. 06)

La investigación nos aporta un marco teórico base sobre la morosidad, asimismo nos muestra como estructurar un plan de riesgo crediticio con el cual evaluar a los nuevos solicitantes, de manera que se pueda obtener un estimado de los pagos futuros que realizará, sirviendo como fuente de discusión sobre el plan de riesgo crediticio que efectúe la Financiera CrediScotia, que no ser el caso servirá como apoyo en la elaboración de las estrategias.

Pally (2016). En su tesis *Análisis de la gestión del riesgo crediticio y su incidencia en el nivel de morosidad de la caja municipal de ahorro y crédito de Piura agencia Juliaca periodo 2013 – 2014*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú. En tanto se concluyó que:

“La cartera de la caja municipal (...) hubo un decrecimiento (...), esta variación negativa fue debido a la disminución de colocaciones, reducción y rotación de personal, incremento de la cartera atrasada mayor a 30 y 60 días respectivamente siendo estos enviados a castigo y cobranza judicial, por ende, se dio un incremento del nivel de morosidad de 8.24% a 11.39%.” (p.76)

El autor de esta investigación describe la mala gestión de los riesgos crediticios, que incide en el nivel de morosidad de la cartera de créditos, y el análisis de los clientes que realiza el personal asignado. Así también, se sugiere capacitar para la correcta evaluación crediticia, lo cual llevará a una correcta aprobación de créditos. Por lo cual contribuirá con mi presente proyecto de investigación.

Zevallos, Merino y Zevallos, Y. (2016) en su tesis *Nivel de endeudamiento y morosidad del cliente en el Scotiabank Perú S.A. agencia Huánuco - 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, Perú. Se obtuvo un resultado que concluye que:

“A un nivel de significancia del 5%, se puede asegurar que existe relación directa entre el nivel de endeudamiento y la capacidad de pago. Como sabemos que el nivel de endeudamiento es el resultado de dividir nuestra deuda con el ingreso mensual, entonces decimos como es una herramienta utilizada por los bancos para que el endeudamiento no sea mayor al ingreso mensual que tiene la empresa”. (p. 76)

Esta investigación nos da un refuerzo empírico con el cual abordar el nivel de endeudamiento que presenta la Financiera CrediScotia, y su incidencia en la morosidad, sirviendo como base para el análisis de las causas que están generando que los índices de morosidad se hayan incrementado en los últimos años, por otro lado, servirá asimismo como referencia en la discusión sobre las causas que genera morosidad en instituciones similares.

Claudio, Hidalgo y Victorio (2015) en su tesis *Control de riesgos de créditos y su incidencia en los niveles de morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda. 289, Periodo 2013 - Huánuco*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”. Huánuco, Perú. El autor concluye que “El control de riesgo eficaz a los créditos, reduce el nivel de morosidad otorgados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. 289”. (p. 126)

El aporte de la investigación radica en que, como parte las estrategias para reducir la morosidad, el control de riesgos crediticios cumple una función muy importante para la reducción de la morosidad, bajo esta investigación podemos enfocar estrategias que ayuden a mejorar el proceso de control de riesgos, lo que le permitirá a la financiera mantener una cartera de créditos más saludable.

Huertas (2015). En su tesis *La colocación de créditos MYPES y la relación con el nivel de morosidad en el sistema bancario peruano del 2010 al 2014*. (Tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porras. Lima, Perú. Finalmente se concluyó que:

“Existió una relación positiva entre el aumento de la morosidad bancaria en el segmento MYPE con las políticas y procesos crediticios de los bancos y que el incremento de las colocaciones de créditos MYPES crecieron en menor proporción que el crecimiento del indicador de morosidad bancaria MYPE en los últimos cuatro años”. (p.116)

El autor nos refiere a como fueron fijadas las colocaciones de créditos, para lo cual estudio los procesos, metodologías y políticas del sistema bancario, se relaciona con nuestra investigación debido ya que haremos el debido estudio para así poder cerciorarnos cuales son las causantes del aumento del índice de morosidad en la institución analizada.

Catunta y Moreno (2015). En su tesis *El índice de morosidad de la cartera de clientes y su incidencia en la rentabilidad y en la estructura de los estados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito acción católica de la ciudad de Trujillo de los años 2012 – 2013*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Concluye que:

“Las actuales políticas de créditos y de recuperaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Católica de la ciudad de Trujillo, no se evalúan hace más de cuatro años, tampoco se han modificado y no se encuentran adecuadas a las condiciones actuales de la realidad social, por tanto, las políticas necesitan ser evaluadas y modificadas de acuerdo a la realidad actual”. (p. 108)

Las políticas de crédito son fundamentales al momento del otorgamiento de un crédito, puesto que, estas estipulan si se dará o no el crédito al cliente, además de que fijará el monto que se va a otorgar. Es por ello que debe contener información acorde a la situación actual, para la correcta evaluación de sus clientes, y así, reducir el índice de morosidad, el cual se ha visto incrementado en la Cooperativa, debido a que cuenta con políticas de crédito de hace más de cuatro años, lo cual es inadecuado para poder llegar a obtener los resultados esperados.

Acosta y Sánchez (2016). En su tesis *Calidad de cartera de clientes para mejorar la rentabilidad de la Caja Municipal de ahorro y crédito Trujillo s.a. sucursal Lambayeque – 2015*. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. Concluye que:

“La calidad de cartera es fundamental dentro del análisis de la gestión financiera, debido a que la mayor fuente de riesgo para una institución financiera reside en su cartera de créditos, es por ello que, al realizar el análisis, se logró identificar como factores que determinan la calidad de cartera, a la cartera de riesgo, que está relacionada con la gestión de créditos, indicador que se mantiene estable. Así mismo los índices de morosidad, se han visto incrementados en comparación con los mostrados el año anterior”. (p. 88)

El autor nos hace mención sobre cómo influye el buen otorgamiento de créditos sobre la rentabilidad en una empresa, para lo cual se identificó al personal capacitado que lleva a cabo el seguimiento constante de sus clientes. Lo cual me servirá para proponer una cartera de clientes de buena calidad en la Financiera CrediScotia, Agencia de Moshoqueque, por lo cual se tendrá que realizar las capacitaciones necesarias a sus sectoristas, de tal modo que tengamos una cartera de clientes con baja mora.

Cubas y Dávila (2016). En su tesis *Incidencia del riesgo crediticio en la rentabilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura S.A.C., sucursal Chiclayo – 2015*. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. Concluye que:

“La Caja está siendo afectada por una serie de factores que están ocasionando el aumento de la cartera de alto riesgo y el deterioro de los indicadores de la calidad crediticia, pudiendo destacarse entre otros, los efectos ocasionados por el fenómeno “el niño”, la volatilidad del tipo de cambio y la tasa de desempleo”. (p. 83)

A diferencia de los bancos, las cajas municipales corren más riesgo de tener clientes en mora, debido a que no evalúan minuciosamente, y con su finalidad de llegar a colocar más créditos bajan hasta su tasa de interés y otorgan con una gran facilidad los créditos, es por eso que su principal problema son las pocas restricciones que determinan para otorgar sus servicios. Por ejemplo, algunas Cajas Municipales otorgan créditos con tan solo presentar su DNI, mediante el cual no podemos saber si el usuario cuenta o no con medios de pago, por lo tanto, como saber si cuenta con un trabajo estable o podría estar desempleado, entonces ¿Cómo podría pagar esa persona dicho préstamo? Por otro lado, el tipo de cambio, también influye mucho en la caída de los clientes en mora, debido a que ciertos prestamos están en dólares pero los clientes o las empresas trabajan en soles, entonces al subir constantemente el precio del dólar, afecta directamente los pagos, ya que sería un aumento no predecible para los clientes, a lo cual podría llevarles a caer en grandes pérdidas e incapacidad de pago de los préstamos que se le otorgaron, afectando finalmente a las instituciones financieras, pudiendo forzar el cierre de dichas instituciones financieras.

Paredes y Chero (2016) en su tesis *Estrategias crediticias para disminuir el índice de morosidad en el Banco Azteca, Chepén 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. De la investigación se concluye que:

“Tras la aplicación de las estrategias establecidas en la presente investigación, se apreció una considerable reducción de la morosidad en Banco Azteca Chepén. Las estrategias pasaron de 67% a 83% trayendo consigo una reducción del riesgo de impago (morosidad) por errores en la organización, deficiencias en el proceso de evaluación y de recuperación de créditos en un 37%, es decir, los errores se redujeron de 60% a 23%, en ese sentido se observa que efectivamente las estrategias han servido grandemente para reducir la morosidad”. (p. 59).

Las entidades financieras deben tener un perfil adecuado al momento de la contratación de su personal que va evaluar y otorgar los préstamos, porque gran parte de la responsabilidad del nivel de morosidad de dicha institución financiera se deberá a ellos. Y en segundo lugar se deberá fijar bien los requisitos antes de otorgar los préstamos a los clientes, para así, poder evitar seguir subiendo el porcentaje de morosidad en la institución. De la investigación es posible tomar como referencias las estrategias que se indican como base sobre las cuales tratar las que se expondrán en la presente investigación, por otro lado, presenta un marco teórico considerable al cual recurrir sobre definiciones y conceptos de las variables en estudio.

Coronel (2016) en su tesis *Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera Mi Banco- Jaén 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. Se concluye que:

“Las estrategias de cobranza se relacionan con la reducción de la morosidad, debido a que el coeficiente de Spearman señala un valor del .823, que demuestra la relación entre las variables y asimismo con la implementación de las estrategias propuestas se observa que la morosidad se reduce en 1% en la entidad”. (p. 113)

La investigación plantea una serie de consideraciones en relación a la gestión de la cobranza en la financiera Mi Banco, empresa que está muy vinculada con la que se investiga en la presente, por lo cual, de acuerdo a lo planteado por Coronel (2016) se

podrá tener un marco referencial importante en cuanto a las buenas prácticas a nivel de cobranza que señala, lo que podrá ser adaptado al momento de establecer las estrategias en la presente, teniendo en mente que de acuerdo sus resultados estas prácticas generan una reducción de la morosidad. Por otro lado, presenta un marco teórico referencial en cuanto a la variable morosidad que se tendrá en consideración.

Torres y Torres (2015). En su tesis *Estrategias de cobranza para mejorar la eficiencia de la recaudación de tributos en la Municipalidad Distrital de Pimentel 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. De la investigación se concluye que:

“La Municipalidad Distrital de Pimentel actualmente no cuenta con un sistema de cobranza, en algunas oportunidades solo envía cuponeras y espera que el contribuyente llegue cancelar y que, si no se paga en su fecha indicada, se procede al cobro de intereses, hasta llegar a la cobranza coactiva”. (p. 103)

El aporte de esta investigación radica en la implementación de estrategias de cobranza con bajo presupuesto, asimismo muestra un sistema de recompensas a los individuos que pagan a tiempo, de manera que pueda tenerse en consideración en la elaboración de la propuesta de estrategias en la presente investigación.

Reina (2012) en su tesis *Diseño de un modelo de gestión de cobranza para disminuir el índice de morosidad en los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán SAC, 2012*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. Concluye que “La principal causa de morosidad en el semestre, es que el alumno espera realizar los pagos al finalizar el ciclo de estudios, solicitando las exoneraciones de los intereses”. (p.150)

En esta investigación el aporte surge de la sistematización de estrategias que permitan dinamizar la gestión de cobranza, centrando el análisis en la determinación de políticas de cobranza que tendrán un énfasis alto en el desarrollo de la presente investigación, puesto que con buenas políticas de cobranza se logrará establecer mejores

condiciones para el recobro de las cuentas pendientes, por otro lado presenta un marco teórico referente al crédito, que es una variable que se vincula con la morosidad, puesto que un moroso es aquel que incumple una obligación de pago que ha sido dada mediante un crédito financiero, lo que nos permite tener en consideración estrategias que permitan otorgar crédito de la mejor forma posible que permita minimizar el riesgo de impago.

Vásquez (2012). En su tesis *Causas de la morosidad y su efecto en las instituciones financieras de la ciudad de Chepén enero-julio 2012*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. Concluye que “las causas de morosidad se deben al incremento de Instituciones Financieras en la Ciudad de Chepén, evaluación crediticia no consistente, presión de colocación por parte del asesor de negocios, el sobreendeudamiento por parte del cliente”. (p. 57)

La siguiente tesis, me servirá para tener en cuenta al momento de realizar una entrevista con los asesores de negocio, y poder analizar cuáles son sus métodos a utilizar para que los clientes elijan sacar préstamos en dicha financiera, y al mismo tiempo observar que medidas preventivas utilizan para otorgar créditos y que estos no caigan en mora.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Estrategias

Fernández (2012), menciona que la estrategia es la manera en que una empresa o entidad concentra esfuerzos como recursos para conseguir sus objetivos mediante el relacionamiento con su entorno, asimismo también se puede considerar como el desarrollo previsto y establecido de acciones de manera anticipada, que presenta como único fin el de garantizar la consecución de los objetivos de la compañía. En consecuencia, estrategia se puede entender como una búsqueda voluntaria e intencionada de un plan de acción que le permita a una empresa mantener y crear de una u otra manera ventajas competitivas. Las estrategias se componen de manera general de factores tanto internos como externos. Por factores externos entendemos a los medios que permiten que la compañía sea competitiva y efectiva en el mercado, por otro lado,

por factores externos entendemos a todas las diferentes partes que componen una empresa, entre personas, departamentos, actividades, que necesitan organizarse con el fin de mantener la ventaja competitiva.

Palacios (2012), señala asimismo que una estrategia nos muestra la senda que es necesario seguir para alcanzar un determinado objetivo, por otro lado, también involucra un conjunto de acciones encaminadas a conseguir los objetivos, mediante el adaptación al entorno en el que se encuentre, teniendo en cuenta los recursos con los cuales se dispone, y asimismo de estar vinculados con la misión.

Como menciona Carneiro (2010), la estrategia es definida como el sentido tomado para el accionar en el futuro, la declaración de un fin, teniendo un plazo determinado aceptable mediante el cual orientar el rumbo de la organización.

Contreras (2013), por otro lado, menciona que el concepto de estrategia con el tiempo ha tenido diferentes usos y aplicaciones, empezando desde el campo militar, del que se estipula se originó, yendo por el administrativo, religioso, político, cultural, social y económico; donde en cada uno de ellos se ha centrado como un referente en la manera en que han sido utilizados. Las estrategias se constituyen de forma muy importante en las decisiones que deben ser tomadas por los representantes de las organizaciones, donde existen recursos de todo nivel que serán utilizados de manera eficiente con la finalidad de cumplir tanto con las metas y políticas planteadas. En consideración con la palabra estrategia es que surgen diferentes conceptos relacionados como estrategia, gestión estratégica, planificación estratégica, diagnóstico estratégico, evaluación estratégica, entre otros, que son utilizados de manera usual, pero que no se conoce cuándo y cómo aplicarlos. Menciona también que la palabra estrategia se refiere a aquellas acciones encaminadas a constituir una manera de realizar las cosas o de pensar, asimismo, en lo cotidiano a estrategia se la usa para mostrar que un individuo es capaz de pensar en cada paso dado, de forma que estas acciones se encaminen y mantengan relación.

Por otro lado, Rubén (2007), señala que la planificación está orientada hacia los resultados, pues puede entenderse como el conjunto de actividades o acciones coherentes que están debidamente orientadas en todos sus niveles hacia el logro de resultados. Por medio de la planificación se espera en un futuro alcanzar una realidad

deseada, por medio del ordenamiento de distintos recursos. Asimismo, de forma complementaria, al hablar de estrategia se entiende que se hace referencia a la manera en particular en la que se vinculan el presente con el futuro deseado, por medio del estudio de las rutas a seguir, además de la muy fundamental armonización entre los medios a utilizar, y asimismo con el medio ambiente que los rodea. En consecuencia, el planeamiento estratégico se puede concebir como el proceso por medio del cual se ponen en marcha todos los procedimientos que permitirán unir el presente con el futuro deseado; también puede ser entendida como una herramienta mediante la cual la organización pueda conseguir su visión de éxito a través de una aplicación sistemática de un método que plantea acciones definidas. La planificación estratégica corresponde al logro de un objetivo, también de la asociación tanto de acciones como de recursos que están enfocados en el logro del futuro deseado, además comprende la examinación de los resultados observados, por medio de la revisión y corrección de la dirección.

Murgado (2006), por su parte señala que la planificación estratégica es un proceso de decisión que tiene como finalidad lograr que la compañía se adapte permanentemente a su entorno, de la mejor forma posible. Un proceso de planificación debe ser entendido como el medio por el cual se preparan las decisiones empresariales, a cualquier nivel, como de los mecanismos con los cuales se llevarán a cabo. Señala además que presenta como objetivo poner a disposición de los gerentes, de manera oportuna y por el proceso que minimiza los recursos económicos, los medios necesarios para efectuar la actividad comercial necesaria para la implantación de tanto uno como varios mercados, lo que le asegura una permanente independencia y además una acción libre en el campo comercial. Señala que este proceso puede ser dividido en tres actividades centrales: análisis de la situación, que está orientado sobre la definición y captación tanto de oportunidades y problemas estratégicos que están presentes en el mercado; implantación y programación de los recursos que se hacen necesarios para acceder a dichas oportunidades, como también para afrontar las amenazas que se presenten; y asimismo del control estratégico sobre las decisiones que se han tomado en cuenta.

Según Fernández (2012), un proceso estratégico no solo está limitado a la concepción de una línea de acción establecida:

- Reúne y relaciona de manera coherente las decisiones tomadas por la empresa.
- Elige negocios donde la empresa quiere establecerse, esto tanto presente como futuro.
- Presenta objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo, asimismo identifica los medios por los cuales conseguirlos, para todas las áreas.
- Establece el tipo de organización con el cual pueda acercarse a esos negocios.
- Siempre está condicionada por el entorno.
- Tiene como objetivo mejorar la posición competitiva.

Características de las decisiones estratégicas

Con las definiciones anteriores queda en evidencia la importancia de la realización de una debida planificación para una empresa, puesto que por medio de esta se podrá obtener ventajas sostenibles en el tiempo que permitirán a la organización conducirse por una senda de éxito empresarial deseado, por lo tanto, de acuerdo con Johnson y Scholes (2001), citado por Martínez y Milla (2012), existe una serie de características que debe tener la planificación estratégica, de las que se tiene:

Las decisiones estratégicas pueden otorgar medios bien conformados y definidos de reflexión y análisis sobre problemas estratégicos difíciles, que provoca que los gerentes o superiores se cuestionen acerca de lo que estipulaban como dado.

Se pueden emplear como un conducto por el cual se logre introducir al personal dentro del desarrollo estratégico de la empresa, con lo que se podrá generar un mayor vínculo y acercamiento con la estrategia.

Por medio de la planificación estratégica se contribuye también con la ayuda en la comunicación de las estrategias que están intentando.

Asimismo puede ser utilizada como un canal de inspección por medio del cual se reconozcan y revisen de forma periódica los resultados y los avances, relacionándolos con los objetivos que se establecieron.

Puede ser utilizado como un medio de armonización y coordinación.

Puede establecer una visión a largo plazo de una estrategia buena que la que se estaría aplicando en ausencia de planificación.

Se reconoce asimismo que un plan estratégico representa un buen esfuerzo con el cual establecer las directrices que señalarán el rumbo de la empresa. Se debe ser capaz de realizar el diseño de lo que le acontecerá en el futuro a la empresa, y además de lograr transmitir esas pautas, corroborarlas y de persuadir a los demás agentes que se interrelacionan con la organización de cuál es la dirección que enrumbará al éxito a la empresa.

Criterios para generar una estrategia eficaz

De acuerdo con Fernández (2012), para tener éxito empresarial conviene considerar los siguientes aspectos:

- Las estrategias deben tener un horizonte de tiempo holgado.
- Estas deben establecer de manera clara y decisiva los objetivos de la empresa, asimismo como de los medios por los cuales alcanzarlos.
- Las estrategias deben considerarse consistentes tanto con las políticas como con las metas, de manera que estas se dirijan en la misma dirección.
- Debe considerar un esfuerzo conjunto. Se debe entender que una estrategia eficaz involucra la concentración de la actividad, atención o esfuerzo destinados a un reducido grupo de fines.
- Una estrategia debe considerar flexibilidad, dado que el entorno es cambiante, las estrategias deben tener la capacidad para adaptarse a esos cambios.
- Las estrategias deben establecer relaciones factibles con la capacidad y situación de la empresa.
- Para que las estrategias cumplan con sus objetivos, estos deben estar basados en un liderazgo comprometido y coordinado.

Razones para establecer estrategias

Como señala Martínez y Milla (2012), los objetivos por los cuales establecer estrategias varía de acuerdo con diferentes aspectos, como el tipo de empresa, asimismo de su situación financiera, también se evidencian factores como los de la madurez del negocio. Sea cual sea los objetivos, lo que no cambia son los beneficios a los cuales se puede acceder, por lo cual, al efectuar las estrategias establecidas debidamente estructuradas de manera sistemática, se pueden observar considerables ventajas como:

- Impone a que la dirección de la empresa empiece a pensar, de manera recurrente, en el futuro de la compañía.
- Permite conocer los cambios y desarrollos que son esperables para la compañía.
- Incrementa la disposición de la empresa para hacer frente al cambio.
- Permite mejorar la coordinación entre las actividades de la empresa.
- Incrementa las respuestas racionales a eventos que no estaban previstos.
- Templar las fricciones generadas por los objetivos y el destino que sobrevendrá a la empresa.
- Aumenta la comunicación, mejorando sus canales de transmisión.
- Por medio del plan se puede distribuir mejor los recursos para aprovechar las oportunidades.
- El plan sirve como un marco de referencia por medio del cual se revisen de manera continua las actividades realizadas.
- Mediante un enfoque estructurado y relacionado sobre la formulación de estrategias conlleva a incrementar los niveles de rentabilidad de la inversión en la compañía.

De acuerdo con Martínez y Milla (2012), es necesario establecer las siguientes fases que permitan entablar estrategias concretas de acción.

Análisis estratégico: Esta es la fase inicial de todo el proceso. Este trabajo se realiza con la finalidad de poder formular y efectuar de manera efectiva las estrategias. Para un buen análisis es necesario analizar el ambiente externo e interno, que presenta los siguientes procesos:

Análisis de los objetivos organizacionales. En esta etapa es necesario concordar los objetivos estratégicos con la visión y misión de la empresa, alineándose desde distintas declaraciones de intenciones que desarrollan la ventaja competitiva, hasta llegar con los objetivos estratégicos bien especificados y medibles.

Análisis del entorno: En esta etapa es importante analizar cómo está cambiando nuestro entorno, así como las actividades de que vienen desarrollando nuestros competidores, dado que esta información es de gran importancia para evaluar oportunidades y amenazas.

Niveles del entorno:

Entorno general: Consta de elementos económicos, políticos, tecnológicos, ambientales y sociales, segmentos en donde se producen hechos y tendencias de gran importancia, y que presentan un gran impacto sobre el desarrollo de las actividades de la empresa.

Entorno sectorial: Este entorno está relacionado con los competidores e instituciones que pueden tener un impacto en el éxito de los bienes y servicios que produce una compañía.

Análisis interno: Este tipo de análisis permite determinar para la compañía sus fortalezas y debilidades, que al ser bien identificadas puede determinar el nivel de éxito o fracaso de la compañía en un sector en especial.

Valoración de los activos intangibles: El conocimiento del personal que trabaja en la empresa y de cualquier otro activo intangible e intelectual es de vital importancia, pues por medio de estos se puede inducir sobre ventajas competitivas y asimismo de la producción de riqueza.

Formulación de la estrategia: Esta fase se efectúa en diferentes niveles:

Estrategias a nivel corporativo: este tipo de estrategias se concentran en razones que están vinculadas con la cartera de negocios de la empresa. Se estiman dos preguntas fundamentales que responder a este nivel: ¿Cuál es el negocio en el que se debería competir?, y ¿De qué manera se debe organizar la cartera de negocios de modo que se generen relaciones entre los mismos?

Estrategia competitiva: Estas se desarrollan en empresas de éxito con la finalidad de resaltar por sobre la competencia por medio del logro de una ventaja competitiva.

Estrategias operativas: Una empresa es considerada como un conjunto de funciones y la forma de entenderla es por medio del análisis del desempeño que presentan todas las funciones de la empresa, en relación a lo que la competencia ejecuta. Para esto es necesario realizar un Análisis de la Cadena de Valor de manera que sea posible reconocer fuentes de ventajas.

Implantación de la estrategia: En esta etapa es necesario mantener en la empresa controles estratégicos convenientes.

- Obtener un adecuado control sobre las estrategias. Sin un adecuado control de las estrategias las empresas o compañía no son capaces de establecer de manera satisfactoria las estrategias que ha seleccionado.

- Producir diseños adecuados. Las empresas deben presentar estructuras organizacionales que guarden relación con sus estrategias.
- Establecimiento de una organización ética y con capacidad de establecer una dirección clara hacia la excelencia en el otorgamiento de sus productos o servicios.

1.3.2. Créditos

Constituye una promesa de pago, cuya deuda se amortiza, cancelando montos periódicos durante un plazo pactado entre ambas partes involucradas, por tanto, el deudor está sujeto a cumplir de forma obligatoria con la retribución de cuotas exigidas por el acreedor, por uso de bien o producto requerido para cristalizar sus anhelos (Del Valle, 2008).

Acorde con Dam Dan (2010), resaltó la acepción dada por el Economist Dictionary of Economics, la cual, concibe a crédito como el otorgamiento de un bien y/o servicio deseado sin efectuar un pago inmediato o al contado, propiciando minimizar los imprevistos a ocurrir que repercuten su actividad comercial, dado que, diferentes procesos como fabricación, servicios e industrias se concretizan por medio de la mencionada operación financiera.

Acorde con Del Valle (2008), las herramientas crediticias coadyuvan al dinamismo económico, dado que:

- Acrecentamiento de volúmenes de ventas que se refleja en registro de mayores réditos.
- Producción acelerada de mayores cantidades de bienes como servicios, por ende, costos unitarios ínfimos.
- Incremento del consumo, puesto que, faculta a diversos sectores socioeconómicos la adquisición de una serie de productos, los cuales, no se obtuvieran si la condición establece pago total inmediato.
- Usualmente el crédito se destina como medio de cambio o como un agente que facilita una mayor efectividad de la producción.

- Propicia la realización de diferentes inversiones redituables sostenidas.
- Favorece la creación de mayores oportunidades laborales, debido a instauración de nuevas unidades productivas o a la expansión de empresas con gran trayectoria en el ambiente de negocios.
- Promueve el empleo de diversos servicios, optando por adquirir bienes con plazos de pago extendidos.
- Desarrollo continuo de innovaciones tecnológicas, en efecto, de incrementos acelerados de los volúmenes de venta.
- Confiere de eficacia a las operaciones productivas.

1.3.3. Gestión del riesgo crediticio

La gestión de riesgos de la actividad crediticia se conceptúa como una gama de actividades incorporadas por la empresa que oferta una línea de créditos, con el propósito, de asegurar que los clientes cancelen los productos adquiridos o servicios prestados en un periodo pactado, por ello, constituyen estrategias que certifican el retorno del recurso económico prestado para prescindir de severos riesgos que afecten la sostenibilidad de la entidad, permitiendo una gestión óptima del nivel de créditos. Asimismo, forma parte de los elementos esenciales en gestión financiera, enfocado en el análisis de diversos créditos referente a clasificación crediticia como a una respectiva evaluación de los reportes concernientes (Nduta, 2013).

En tal sentido, para una idónea gestión de riesgos crediticios, es preciso que diversas partes involucradas de la institución establezcan parámetros adecuados para decidir por las mejores alternativas de inversión, los cuales, involucren estimaciones de probabilidades de pérdidas, exposiciones crediticias tolerables, así como, definir los perfiles propensos a riesgos de inversiones específicas (Millán, 2017).

Por lo mismo, el riesgo crediticio se suscita cuando el sujeto deudor no posee una capacidad suficiente para realizar la retribución completa o parcial de las cuotas pactadas en mutuo acuerdo de los involucrados. En consiguiente, el riesgo emerge en una situación caracterizada por el otorgamiento de un préstamo por parte de un prestamista, acción expuesta a pérdidas, dado que, el deudor o contraparte no acata de forma obligatoria con el contrato que dilucida claramente la modalidad periódica para

efectuar el reembolso respectivo por la adquisición de un determinado producto, ocasionando detrimentos del valor de la deuda (Dam Dan, 2010).

Del Valle (2008), para gestionar adecuadamente los riesgos inmersos a la actividad crediticia, es imprescindible considerar diversos factores para decidir si el crédito es aplicable o no, certificando la probabilidad menor de contraer riesgos:

- **Carácter**, implica evaluar las características o cualidades que posee un sujeto, las cuales, garantizan el pago íntegro de forma oportuna por el préstamo solicitado. Involucra un escudriñamiento acerca de los puestos de confianza desempeñados por el individuo, estabilidad en su medio laboral residencia actual, nivel educativo, relaciones comerciales o profesionales, análisis de sus principios éticos evidenciados en la entrevista, además de revisión de historiales crediticios provenientes de otras entidades.
- **Capacidad**, concierne a la facilidad o disposición a efectuarse los reembolsos exigidos en un plazo expuesto por el contrato, sin embargo, se visualiza un riesgo, cuando el individuo presenta complicaciones para concretizar el pago, por no contar con la liquidez suficiente, o no posee la capacidad requerida para conseguirlo, por ello, amerita ejecutar una inspección de los ingresos, el presupuesto, gastos efectuados, cuantía de montos de adeudos pendientes, comportamiento de las utilidades, entre otros.
- **Capital**, corresponde a un bien o recurso que expide el acreedor como garantía que compense un equivalente al valor de la deuda o préstamo. Implica una seguridad o salvaguarda de pago, representada por los bienes propios del deudor, siempre y cuando no se presenten dificultades que repercutan en la capacidad o carácter. Cabe mencionar, que la acepción de crédito no contempla la entrega del bien capital como medio para finiquitar la obligación, puesto que, se culminaría con la relación establecida, por ende, se concede el crédito con la certeza de que el deudor respete el contrato realizando retribuciones periódicas, con el propósito, de continuar manteniendo un vínculo comercial próximo.

- Condiciones, concierne a las modificaciones a suscitarse en diferentes en ámbitos como políticos, fluctuación económica, reformas en la legislación, incorporación de nuevos planes administrativos, nivel de competitividad en un sector específico, etc., elementos que conllevan a incurrir en riesgos severos.
- Cobertura, corresponde a los planes contingentes o compensaciones que presenta la entidad para prevenir grandes pérdidas, producto de la aplicación de excelentes políticas administrativas crediticias que orienten a conceder o no el crédito a un individuo u organización en particular.
- Colateral, comprende los recursos monetarios y/u otros de fácil conversión a efectivo, como inventarios o existencias disponibles en una compañía, los cuales, coadyuvan a finiquitar exitosamente las cuotas acordadas.

1.3.4. Política crediticia

Constituyen lineamientos o cursos de acción definidos por una entidad, los cuales, se ejecutan cuando se evidencia de forma concurrente una situación específica con la finalidad de cristalizar los objetivos o fines deseados. En tal sentido, constituyen reglas que orientan las acciones a desempeñar por los colaboradores, asimismo, inciden en las decisiones a acordar para contrarrestar que evidencien problemas de forma frecuente (Del Valle, 2008).

En definitiva, corroboran a concretar las misiones para alcanzar los objetivos planteados, propiciando la implementación idónea de estrategias que orienten a mejorar o adicionar determinados procedimientos o procesos, además de ejercer influencia en el desempeño de cada colaborador, para conseguir rendimientos provechosos acordes con los parámetros establecidos, adoptando una posición flexible frente a escenarios contingentes (Del Valle, 2008).

De acuerdo con Del Valle (2008), las políticas son formuladas por diferentes áreas, por ello, se han clasificado en:

- Estratégicas o generales: Formuladas por la cúpula o gerencia, con el fin de definir lineamientos o directrices factibles, las cuales, direccionen a la compañía a la consecución de metas o propósitos compartidos.
- Departamentales o tácticas: Involucra los criterios o guías dados por cada área para cristalizar sus misiones, ofreciendo soluciones eficaces a problemas fortuitos.
- Operativas o específicas: Comprende las decisiones expuestas en cada unidad correspondiente a un departamento, las cuales, deben ejecutarse de forma correcta en un periodo dado, orientándose a los fines.

Según Del Valle (2008), la implementación de políticas es predominante para ejecutar actividades o laborales que encaminen al progreso exitoso de la compañía:

- Incitan a los colaboradores a decidir en determinadas situaciones imprevistas, confiriéndoles de autonomía para efectuar soluciones adecuadas.
- Corroboran a minimizar periodos destinados a consultas realizadas por los subordinados.
- Coadyuvan a la cristalización de los objetivos o propósitos deseados por la entidad.
- Conceden uniformidad en relación a las decisiones a efectuar.
- Detallan los procedimientos u operaciones a ejecutar para cada colaborador de las diversas áreas.
- Garantizan una inducción eficaz al talento humano que recientemente ingresa a la empresa.

Por tanto, Coulquitt (2007), las organizaciones para mantener una sostenibilidad competente, ameritan regirse por regulaciones o políticas, siendo cruciales en el desarrollo de una adecuada gestión de riesgos crediticios, puesto que, las actividades financieras o crediticias se caracterizan por ser estructurada y de gran demanda. Por otro desempeñan una labor determinante para prescindir de moras e incumplimiento que se denotan con pérdidas severas. Cabe mencionar, que la operatividad como la gestión aplicada de los riesgos en las entidades bancarias se encuentran influenciadas por dos tipos de políticas:

- Políticas externas o regulatorias, involucra diversas las políticas internacionales o gubernamentales que regulan las operaciones de cada entidad bancaria.
- Políticas internas del banco, comprende las diseñadas por la institución para reducir la probabilidad de incurrir en escenarios demasiados riesgosos que afecten el dinamismo de sus rendimientos. Cabe resaltar, que administrar de manera exitosa los riesgos es producto de la eficacia de políticas crediticias claras con idónea estructura, la cual, debe demostrar los procedimientos para clasificar, aprobar préstamos, supervisar la cancelación de cuotas por parte del deudor y modalidad de reembolso; además precisa, parámetros para aprobar el crédito, las responsabilidades o deberes de cada subunidad, designa la autoridad de préstamo, el reglamento documentado de la solicitud de préstamos, precio del crédito acorde con el riesgo especificando el vencimiento; asimismo, periodicidad de supervisión o control de cobranza, tiempos de procesamiento, cuotas vencidas y recuperación.

Acorde con Vallejo et al. (2017), para evitar incurrir en demasía en riesgos, aduce la necesidad de plantearse estrategias que enfatizan el establecimiento de parámetros que permitan efectuar un análisis como evaluación idónea del perfil del solicitantes para conceder un préstamo, asimismo, es preciso examinar diferentes escenarios para diseñar medidas eficaces para el control como recuperación de la cartera, además, es importante el desarrollo periódico de capacitaciones al personal abocado al área de crédito, para que fomenten una cultura de pago a los prestamistas, concediendo diversos incentivos a los deudores que reembolsan sus montos en el periodo exigido.

Políticas Financieras de CrediScotia

Mercado objetivo

Personas naturales con negocio propio, con o sin RUC, que desarrollen una actividad lícita de producción, comercialización de bienes y/o de prestación de servicios. El endeudamiento máximo del solicitante en el Sistema Financiero (sin incluir

los créditos hipotecarios para vivienda) deberá ser menor o igual a S/ 400M en los últimos 6 meses y deberán contar con ventas anuales declaradas de hasta S/.300M y estimadas anuales no menores a S/.18M.

La venta mensual estimada máxima será de S/.150M.

Notas:

- Las ventas anuales declaradas, se calculan tomando en cuenta el promedio de las 3 últimas declaraciones mensuales presentadas a la SUNAT. A falta de estos, se tomará la última declaración anual presentada a la SUNAT.
- La venta mensual estimada es la que se obtiene de la evaluación del negocio en campo (costeo)

Pautas generales para la admisión de créditos

Sobre el negocio

- Los créditos microempresa se otorgan a los dueños del negocio, en ningún caso a terceros.
- La moneda de los créditos será en nuevos soles. Sólo se podrá otorgar préstamos en dólares a clientes que cuenten como mínimo con el 67% de sus ingresos (ventas) en dólares, aquellos con porcentaje menor a lo requerido no están sujetos a excepciones.
- La evaluación crediticia deberá ser realizada según la **capacidad de pago y solvencia del negocio actual**, y no en función a proyecciones del negocio.
- El Funcionario de Negocios Microempresa es responsable de fedatear toda la información y documentación necesaria para la evaluación crediticia.
- El negocio no debe estar ubicado en zona peligrosa o fuera del ámbito de gestión de cobranza de SCI.
- No se financian actividades estacionales, esporádicas o ilegales.
- La utilidad operativa debe ser como mínimo S/. 700. No se financiarán actividades que sólo generen ingresos de subsistencia.
- Los negocios evaluados deben tener patrimonio positivo.
- Si el solicitante tuviese uno o más negocios adicionales evaluados, se considerará como giro principal aquel que tenga la mayor utilidad neta.

Si el financiamiento es para el negocio adicional, éste deberá ser evaluado en todos los casos y deberá cumplir con los requisitos establecidos.

- En todas las evaluaciones se deberá considerar la posición consolidada del grupo económico completo, es decir se deberá evaluar los ingresos demostrables del titular y cónyuge, de ser el caso.
- El negocio debe estar en funcionamiento con inventario o insumos o maquinaria validada y con actividad comprobada de venta a clientes en el momento de la visita al negocio.
- Para la Financiera los giros de negocio están categorizados en 03 tipos de actividades: Manufactura, Servicio y Comercio, el detalle se encuentra en el Anexo 7.
- Se definen como giros de alta rotación los siguientes:

Avícola, carne de aves, huevos	Carnicería
Puestos de comida, alimentos preparados	Venta frutas
Diarios y revistas	Venta flores, plantas
Juguería	Venta de verduras, tubérculos
Menudencia	Pescados y mariscos

- En caso de giros de negocio de ‘Transporte’, se tendrá en cuenta lo siguiente:
- La tarjeta de propiedad deberá estar siempre a nombre del titular o cónyuge (como persona natural o jurídica).
- El SOAT debe estar vigente y pertenecer a la actividad que se dedica: Transporte Público, Transporte de Carga, Transporte Taxi, Transporte Escolar. No se acepta SOAT “Particular”, salvo excepciones otorgadas por el área de Riesgos.
- Las unidades evaluadas deberán contar con Certificado de Inspección Técnica Vehicular vigente. No aplica para Mototaxi.
- Se deberá adjuntar al expediente la consulta gratuita SUNARP de las unidades evaluadas.
- En el giro de ‘Transporte Taxi’, las unidades evaluadas deberán contar con inscripción en SETAME (Lima) u organismo similar en Provincia.

- En el giro de ‘Transporte de Carga’, las unidades evaluadas deberán contar con la autorización del Ministerio de Transporte.
- En el giro Mototaxi es obligatorio que la unidad evaluada pertenezca a una asociación.
- La(s) unidad(es) evaluada(s) no debe(n) tener orden de captura, tampoco papeletas en medida cautelar o en cobranza coactiva.
- En el giro de Transporte Público, las unidades a evaluar deberán cumplir con la antigüedad máxima (20 años incluyendo el periodo a financiar) que estipula el Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
- Para los giros de negocio de Venta de combustible, deberán contar con Informe Técnico favorable emitido por OSINERGMIN y Licencia Municipal autorizada.
- Para actividades de comercio de productos farmacéuticos se requerirá el certificado de Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID).
- En todos los casos será necesario el registro de referencias en la plataforma de admisión iSTS, y será de acuerdo a lo siguiente:

Tipo de Solicitante	N° de Referencias
Cliente	Al menos 01
No Cliente	Al menos 02

Sobre el solicitante

- Los solicitantes son aquellas personas independientes con negocio propio que operan como persona natural o jurídica y que cumplen con los requisitos establecidos para acceder a los diferentes productos ofrecidos por la Financiera.
- Edad mínima deberá ser 23 años.
- Edad máxima deberá ser 74 años (máximo 74 años con 364 días al final del crédito). Para solicitantes mayores a 69 años, 11 meses y 29 días será necesario una Declaración Personal de Salud, siguiendo el procedimiento establecidos en el Manual de Negocios Microempresa.
- En ningún caso se otorgará créditos microempresa a ambos cónyuges, si tuvieran ingresos independientes se realizará una evaluación integral como Riesgo Único.

- Si el solicitante se encuentra registrado en la base de Personas Expuestas Políticamente (PEP) se deberá seguir los lineamientos establecidos en el anexo 6 siendo responsabilidad del FDN y se deberá adjuntar al expediente los formatos: Hoja de Evaluación del Cliente PEP y Ficha de Conocimiento del Cliente PEP.

Parámetros de actitud de pago

Son los parámetros referidos al comportamiento crediticio con entidades financieras y no financieras del solicitante, cónyuge o conviviente, aval, cónyuge o conviviente de aval y empresas donde la persona tenga participación mayor al 50%. Todos ellos deberán filtrarse en las centrales de riesgos y se deben ajustar a las siguientes condiciones:

a) Antecedentes crediticios internos aceptados

- Dentro de los últimos 4 meses no deberá tener un atraso mayor a 06 días.
- Dentro de los 12 últimos meses no deberá tener un atraso mayor a 30 días.
- No debe registrar créditos vencidos o castigados o en cobranza judicial.
- No debe registrar créditos vendidos a empresa de cobranza en los últimos 24 meses.
- No debe registrar crédito refinanciado vigente.
- No debe estar consignado en bases negativas internas ni en la base de Oficialía de Cumplimiento con una condición Restrictiva.

b) Antecedentes crediticios externos aceptados

- El titular, cónyuge o conviviente y persona jurídica relacionada deberán tener al menos clasificación 95% normal en los últimos 3 meses y como máximo 5% CPP.
- No debe registrar clasificación SBS Deficiente, Dudoso o Pérdida en 12 últimos meses.
- No debe registrar deuda vencida con SUNAT.

- No debe registrar deuda refinanciada vigente (no incluye fraccionamiento SUNAT), deuda en cobranza judicial o deuda castigada.
- No debe registrar protestos financieros y no financieros no cancelados en bases externas.
- No debe registrar tarjetas de crédito anuladas o cuentas corrientes cerradas con periodo de castigo vigente.
- Se aceptará clasificación diferente a Normal reportada por Banco de Materiales siempre y cuando el saldo deudor sea menor o igual a S/. 500. No debe registrar morosidad sin aclarar en el caso de casas comerciales, excepto si el monto moroso no excede de S/ 500.
- En Central de Riesgos no debe registrar morosidad con servicios públicos (luz, agua, y teléfono fijo).

Lineamientos Generales

- i. Los productos a otorgar pueden ser: línea de crédito, capital de trabajo puntual, activo fijo o autoconstrucción.
- ii. El tipo de evaluación (costeo) que se utilizará en la plataforma iSTS será la evaluación simplificada para créditos hasta S/. 10M, y para montos mayores se utilizará el Nuevo Costeo.
- iii. En cuanto a los requisitos de número de entidades:
Sobre el número de entidades reportantes, se establece como límite 04 entidades con saldo vigente incluyendo CSF. Este límite de entidades incluye al titular, cónyuge y persona jurídica relacionada. Si el titular, cónyuge o persona jurídica tienen crédito en la misma institución sumará como 01 entidad.
- iv. En cuanto a la documentación requerida será de acuerdo al Check List
- v. Los montos máximos de financiamiento sin garantía son:

Antecedentes Crediticios	Propiedad ⁽¹⁾	Antigüedad mínima del negocio	Exposición Total
Sin Antecedentes crediticios	Sin propiedad	12 meses	Hasta S/. 5M
	Con propiedad		Hasta S/. 15M

Con Antecedentes crediticios	Sin propiedad	12 meses	Hasta S/. 40M
	Con propiedad	18 meses	Hasta S/. 70M ⁽²⁾

(1) **Propiedad:** Casa propia, local propio. Los terrenos no son considerados como propiedad.

(2) Aplica para clientes de riesgo bajo, medio y moderado. Para el resto de perfiles la exposición total sin garantía es de S/. 45M

La definición de clientes con y sin antecedentes se especifica en el Capítulo 2 (Definiciones).

Para montos mayores a los límites indicados se requiere una garantía real.

El límite de financiamiento con garantía real es de S/. 120,000.

vi. El plazo máximo será de acuerdo a lo siguiente:

Producto	Plazo máximo sin garantía (meses)	Plazo máximo con garantía (meses)	Período de gracia
LC o Capital de Trabajo Puntual	18 ^(*)		Hasta 60 días
Activo Fijo Maquinaria, Equipos, Vehículos	24	36	Hasta 90 días
Activo Fijo Remodelación Local		36	
Activo Fijo Compra de Local		60	
Autoconstrucción		36	

(*) Para clientes sin antecedentes (LLE 10%) el plazo máximo para LC o capital de trabajo puntual será de 12 meses.

Sobre los intervinientes y firmantes del crédito

- El cónyuge (casado) o conviviente solamente firmará los documentos del crédito cuando el monto a financiar sea mayor o igual a S/. 10,000. En créditos con respaldo de garantía líquida con depósitos a plazos mancomunados es obligatoria la firma del cónyuge.

Garantías

- Se aceptará como garantía real solamente hipotecas, garantías mobiliarias sobre vehículos o maquinarias nuevas y garantías líquidas.
- Las garantías constituyen un respaldo adicional al crédito otorgado, debiendo ser consideradas como una segunda fuente de pago ante imprevistos.
- La valuación de las garantías se basará en el valor neto de realización, el que deberá reflejar apropiadamente su valor de venta en el mercado menos los gastos adicionales en que se incurre para tal fin.
- La financiera no aceptará garantías hipotecarias en segundo rango.
- Los bienes dados en garantía serán evaluados por un perito debidamente inscrito en el Registro de Peritos Valuadores (REPEV).
- Para todos los casos la cobertura por cliente incluye las obligaciones directas (como titular) y las que asume indirectamente (aval), por lo cual la sumatoria del saldo capital de estas obligaciones no deberá superar el valor de realización de la garantía.
- Las garantías hipotecarias constituidas a favor de la financiera deben contar con una póliza de seguro emitida o endosada a favor de la empresa.

1.3.5. Morosidad

La morosidad describe algo o alguien que no logra lo que exige la ley o el deber, como no hacer el pago requerido o realizar una determinada acción. Un moroso es un individuo o una corporación con una obligación contractual de realizar pagos contra un préstamo de manera oportuna, como a través de una hipoteca, pero los pagos no se realizan a tiempo.

Asimismo, Brachfield (2012) indica que el fenómeno de la morosidad presenta distintas causas de origen por las cuales una persona jurídica o natural no presenta las posibilidades de hacer efectiva la cancelación pactada del pago de una obligación, por otro lado, también se considera como el monto de créditos estimados por el nivel de

demora en su pago, lo que se relaciona con los días excedentes a la fecha establecida para la cancelación de los mismos.

González, J. y Gomes (2014) señalan que la morosidad es entendida como el retraso en los pagos de las deudas u obligaciones generadas, por lo cual se entiende como el incumplimiento del contrato realizado para efectuar, en un determinado período, el pago correspondiente, por otro lado, generalmente se puede hablar de un cliente moroso en una entidad financiera, cuando un cliente o individuo se ha retrasado con el pago pactado en un plazo de 90 días, este mismo plazo es considerado por la legislación española en la normativa concursal, que establece que al producirse las obligaciones de pago con la Hacienda (fisco español), el retraso se considera como prueba de insolvencia del deudor, utilizándose este hecho como prueba de insolvencia en casos de concurso necesario, o sino como prueba para que el deudor esté obligado a solicitar concurso.

El Fondo Monetario Internacional (2005) señala que no existe una definición única de préstamo en mora. Las definiciones de país difieren, y se reconoce que es posible que lo que es apropiado en un país puede no serlo en otro. Sin embargo, existe cierta convergencia de opiniones sobre este tema. Un préstamo no está vigente cuando los pagos de intereses y/o principal vencieron 90 días o más, o los pagos de intereses equivalentes a 90 días o más han sido capitalizados, refinanciados o retrasados por acuerdo, o los pagos tienen menos de 90 días de vencidos, pero hay otras buenas razones, como un deudor que se declara en quiebra, para dudar de que los pagos se hagan en su totalidad. Después de que un préstamo se clasifique como no rentable, (y/o cualquier préstamo de reemplazo) debe permanecer clasificado como tal hasta que se cancelen o se reciban pagos de intereses y/o capital sobre este o posteriores préstamos que reemplacen el original. También es importante reconocer lo que significa y no significa el incumplimiento o mora. Básicamente significa que el "pago ordenado de la deuda está en peligro" y de esto se desprenden algunas pérdidas. Sin embargo, este deterioro no significa en todos los casos que se producirán pérdidas o incluso se esperan necesariamente de un préstamo en particular, ya que podrían cubrirse adecuadamente con una garantía.

De acuerdo con Louzis, Vouldis y Metaxas (2012), luego de haberse realizado el crédito, el riesgo que surge inminentemente después se denomina índice de morosidad, que puede conceptualizarse como la proporción de la cartera vencida en relación con la cartera total perteneciente a una organización o entidad financiera, presentándose correlación entre las mismas, sin embargo, las proporciones destinadas como provisiones sobre los riesgos crediticios, evidencian las decisiones tomadas frente al otorgamiento de crédito pasadas, mientras que el índice de morosidad surge como producto de factores como el político, económicos y de regulación, además de que varían de acuerdo a cada entidad financiera y de sus políticas propias sobre la gestión de créditos, y asimismo de los recursos con lo que la entidad cuente.

Por otro lado, López (2013) señala que es una medida de la cantidad de créditos en mora frente a las actividades de préstamo y créditos dados por la entidad financiera, además de estar incluidas todas las actividades que subrayan los conocimientos otorgados; también indica que la morosidad se conforma como el monto de los créditos que presentan gran riesgo de entrar en mora sobre el valor de los créditos totales efectuados.

Brachfield (2013) señala que se mantiene un concepto incorrecto de las personas que son consideradas como morosas, dividiéndolos en seis tipos:

a) Morosos intencionales: este tipo de morosos son los que, teniendo las posibilidades de cancelar sus pagos, no lo hacen, asimismo los subdivide en:

- Morosos que no cancelan sus cuentas a tiempo con la finalidad de que conseguir por parte de su proveedor algún beneficio.
- Otra denominación de este tipo son los morosos profesionales, los cuales no cancelarán sus deudas a menos que estén obligados a hacerlo por un tema legal o de fuerza mayor.

b) Deudores sobrevenidos o fortuitos: Este tipo de deudores son quienes presentan la disposición de cancelar sus pagos, pero no lo pueden hacer por problemas de liquidez, es decir tienen la intención, pero no los recursos.

- c) **Deudores desorganizados:** Este tipo de deudores son conocidos así porque tienen el efectivo para realizar los pagos, pero al no mantener un buen registro de sus deudas, no sabe con precisión qué pagos deben realizar.
- d) **Deudores negligentes:** Estos deudores por su propia negligencia o despreocupación no realizan los pagos en los momentos debidos, aun teniendo los recursos disponibles.
- e) **Deudores circunstanciales:** Este tipo de deudores cuentan con los recursos para realizar sus pagos a tiempo, pero por motivos de mantener con el acreedor un litigio en curso no los realizan, esto ya sea por algún desperfecto con los productos o servicios, una vez solucionado el conflicto el deudor efectúa el pago.
- f) **Deudores insumisos:** Este tipo de deudores son aquellos no consideran que les corresponde realizar el pago pactado, pues desconocen la existencia de esa deuda.

Morosidad por concepto del proceso de evaluación de clientes

Como menciona Brachfield (2013) los procesos de evaluación de clientes a quienes se les otorgará un crédito deben ser realizado con la mayor rigurosidad posible, puesto que los errores que se cometan representarán problemas sobre la rentabilidad de la empresa y asimismo sobre su productividad

- **Créditos aprobados a sola garantía:** este tipo de créditos se centran más en la garantía que presenta el cliente que sobre su capacidad de pago, no efectuándose una evaluación de esta última, por lo cual, no se puede efectuar el cobro en los períodos establecidos.
- **Créditos aprobados por factores de parentesco o amistad:** son los créditos otorgados a clientes que guardan cierta relación o parentesco con los colaboradores

de la entidad financiera, lo que se traduciría a nivel general en un incremento de los índices de morosidad para la entidad.

- **Información incompleta al cliente:** Este tipo de créditos ocurren con el propósito de elevar la cartera de clientes y también el nivel de colocación de créditos, para lo cual al cliente no se le informa de manera debida las tasas de interés, los montos de amortización, las consecuencias de los pagos fuera de las fechas establecidas, etc., repercutiendo sobre la elección de los clientes, pues pueden tomar decisiones apresuradas en cuanto a la responsabilidad que implica acceder a una obligación financiera
- **Sobreendeudamiento:** El sobreendeudamiento surge como producto de pasar por alto las fechas de pago de un cliente, acumulándose los pagos a ser cancelados, es posible llegar al nivel en el que el cliente ya no presenta la capacidad suficiente para hacer efectiva la cancelación de su pago.

Dentro de los indicadores más relevantes sobre deudas atrasadas e indicadores de morosidad tenemos:

Cartera atrasada

De acuerdo con Aguilar y Camargo (2012) este indicador se estima dividiendo las colocaciones vencidas y en cobranza judicial ente las colocaciones totales.

$$\text{Cartera atrasada} = \frac{\text{Colocac. vencidas y en cobranza judicial}}{\text{Colocaciones totales}}$$

Cartera de alto riesgo

Aguilar y Camargo (2012) señalan que este indicador es producto de la relación entre las colocaciones vencidas, en cobranza judicial, refinanciadas y reestructuradas sobre el total de colocaciones.

$$\text{Cartera alto riesgo} = \frac{\text{Colocaciones vencidas y encobranza judicial, refinanciadas y reestructuradas}}{\text{Colocaciones totales}}$$

Cartera pesada

Aguilar y Camargo (2012) señalan que este indicador es resultados de lo siguiente:

$$\text{Cartera pesada} = \frac{\text{Créditos contingentes – deficientes, deficientes, dudosos y pérdidas}}{\text{Créditos directos y contingencias totales}}$$

Índice de morosidad

Este indicador se puede medir mediante las operaciones en mora total de la empresa sobre las operaciones de activos generados por la empresa.

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{\text{Mora total}}{\text{Operaciones de activos}}$$

1.4. Formulación del Problema.

1.4.1. Problema Principal

¿Cómo el diseño de estrategias reduciría el índice de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia, Agencia Moshoqueque 2017?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación se justifica de acuerdo a los siguientes criterios:

Conveniencia: La investigación es conveniente porque plantea un estudio concreto sobre la morosidad presente en las colocaciones de créditos de la Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque, esto corroborado por lo indicado por el gerente de la entidad, y además plantea la propuesta de un Diseñar estrategias que le permita a la entidad conocer medio por los cuales pueda reducir el índice de morosidad.

Relevancia social: La contribución social de la investigación radica en que se diseñará estrategias que permita a los encargados de la entidad financiera a enrumbar sus actividades de cobranza y prevención que les permita reducir la morosidad, y tener un mejor proceso de colocación de créditos, lo que le permite mejorar sus niveles de rentabilidad, y le permitirá permanecer en el mercado.

Valor teórico: La investigación presenta teoría actualizada y vigente acerca de la conformación de estrategias, además también se analiza de forma concisa la teoría sobre la morosidad, y sus principales indicadores, lo que aporta un marco referencial importante para investigaciones futuras.

Utilidad metodológica: Metodológicamente la investigación presenta una forma concreta de análisis de la morosidad siguiendo una metodología clara y coherente tomando en cuenta valores numéricos reales y objetivos, lo que permite estudiar de forma consistente la evolución que ha tenido la morosidad en la entidad, y estima asimismo por medio de la observación, técnicas de encuesta/entrevista, y de análisis documental la elaboración de estrategias, lo que demuestra su valor e importancia.

1.6. Hipótesis

H1: Si se aplica el diseño de estrategias entonces se reducirá el índice de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.

H0: Si se aplica el diseño de estrategias entonces no se reducirá el índice de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo general

Proponer estrategias para la reducción del índice de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia, Agencia Moshoqueque 2017.

1.7.2. Objetivos específicos

a) Examinar las políticas y reglamentos para el otorgamiento de créditos de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.

b) Analizar la evolución del índice de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.

c) Determinar las causantes de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.

II. MATERIAL Y MÉTODO

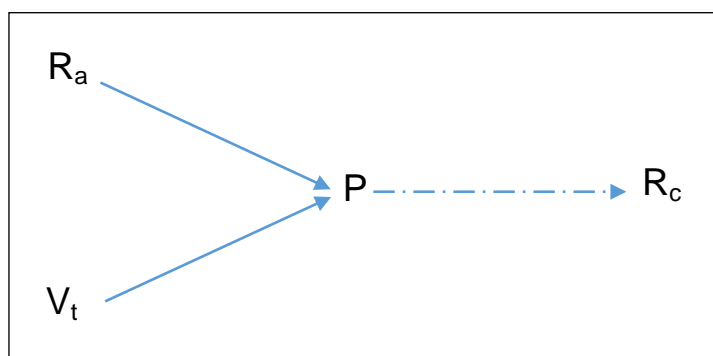
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación

2.1.1. Tipo de Investigación.

El desarrollo de la presente investigación, es de tipo cuantitativa, en relación con lo estipulado por Fernández, Hernández y Baptista (2014, p. 152), el tipo de investigación que se efectuará es no experimental, puesto que no se manipulará ninguna de las variables que se investigarán, ni del entorno donde se desarrollan, lo que permite recolectar información de las variables en su estado natural.

2.1.2. Diseño de Investigación.

De acuerdo con Fernández, Hernández y Baptista, P. (2014), la investigación presenta un diseño descriptivo, puesto que analiza teóricamente las variables en estudio, llevando a describir su comportamiento, características y relaciones, y asimismo es propositiva, puesto que con los resultados observados de la descripción de las variables se propone diseñar estrategias, que permita revertir de alguna manera los problemas encontrados, por otro lado, la propuesta no presenta un carácter impositivo, puesto que no se implementará.



En donde:

R_a = Morosidad.

V_t = Marco teórico vinculado con la implementación de estrategias de reducción de morosidad.

P = Propuesta de estrategias que permitan reducir el índice de morosidad.

R_c = Morosidad en la Financiera CrediScotia, luego de la implementación de la propuesta.

2.2. Población y muestra.

La población y muestra para la investigación estará conformada por el gerente general, y por los 06 funcionarios de la cartera microempresa de la entidad Financiera CrediScotia Agencia de Moshoqueque.

2.3. Variables, Operacionalización.

2.2.1. Variables.

Variable Independiente: Estrategias

Las estrategias nos muestran la senda que es necesario seguir con el propósito de alcanzar un determinado objetivo, por otro lado, también involucra un conjunto de acciones encaminadas a conseguirlos, mediante el adaptamiento al entorno en el que se encuentre, teniendo en cuenta los recursos con los cuales se dispone (Palacios, 2012).

Variable Dependiente: Morosidad

La morosidad es definida como el retraso en los pagos de las deudas u obligaciones generadas, por consiguiente, se entiende como el incumplimiento del contrato realizado para efectuar, en un determinado período, el pago correspondiente (González y Gomes, 2014).

2.2.2. Operacionalización.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos de recolección de datos
-----------	-------------	-------------	---

		Nº de charlas de capacitación al personal	
		Nivel de calidad y manejo de información sobre el cliente.	
		Nivel de segmentación de clientes.	
		Nº de alternativas u opciones de pago.	Análisis documental
Independiente	Estrategias que minimicen cartera morosa	Nº de charlas de educación a los clientes y garantes sobre producto, costos y gastos de cobranza.	Entrevista – Guía de entrevista
Estrategias		Nº de visitas al cliente para establecer fechas mutuamente oportunas de pago.	
		Nº de atenciones oportunas para atención de quejas y reclamos sobre el crédito.	
		Nº de premiaciones a cliente puntual.	
Variable Dependiente	Índice de morosidad 2017 - 2018	Índice de morosidad= (Mora total) / (Operaciones de activos)	Análisis documental / Guía de análisis documental
Morosidad			

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

2.4.1. Técnicas de investigación

Dentro de las técnicas de investigación que se utilizó en la presente investigación tenemos: La entrevista, que permite obtener información de manera verbal de los agentes presentes en el contexto de la investigación por medio de preguntas debidamente establecidas que permitan recolectar información consistente y necesaria para el desarrollo de la investigación.

Por otro lado, también se requiere de las técnicas de análisis documental, que permitió obtener información de datos numéricos presentes en informes y documentos con el fin de obtener ratios y estimados importantes para el análisis.

2.4.2. Instrumentos de investigación.

Como instrumento de la entrevista se tiene una guía de entrevista conformada por 13 preguntas estructuradas; y como parte de los instrumentos del análisis documental se tiene a la guía de análisis documental.

2.4.3. Validación del instrumento.

Los instrumentos fueron validados por juicios de expertos, de manera que los resultados obtenidos por la aplicación de los mismos presenten información necesaria para la resolución de los objetivos planteados.

2.5. Procedimientos de análisis de datos

Debido a la naturaleza de la investigación, el procedimiento de análisis de datos se tendrá en cuenta los siguientes pasos:

1. En primer lugar se elaboró la entrevista para la recolección de la información que será pieza fundamental de la investigación cualitativa.
2. Se realizó la visita respectiva a la empresa, esto con la finalidad de solicitar la atención requerida y aplicar el instrumento de recolección de datos (Entrevista).
4. Se hizo la correspondiente digitalización de la información obtenida, con la finalidad de poder manejarla, interpretarla y presentarla en el trabajo.
5. Finalmente la información obtenida sirvió para dar respuestas a los objetivos planteados dentro a la presente investigación.

2.6. Aspectos éticos.

Para el desarrollo de la presente investigación, los aspectos éticos que subyacen la aplicación de los instrumentos son los de fiabilidad, ya que fueron previamente validados, asimismo se tuvo en consideración el previo consentimiento de los participantes, por otro lado, en la redacción del documento se respetaron los derechos de autor, citándose sus aportes, de manera que la investigación preserve sus esfuerzos por ampliar el conocimiento científico. Asimismo, la investigación presenta el valor ético fundamental de la neutralidad, puesto que no direcciona los resultados hacia contextos distorsionados, de manera que los resultados son fieles a la realidad en estudio.

2.6. Criterios de Rigor científico

Según lo indicado por los autores Noreña, Alcaráz, Rojas, y Rebolledo (2012), una investigación con carácter científico debe estar ajustados a los lineamientos pertenecientes a este, los cuales son:

Propiedad intelectual: la presente investigación respetó la propiedad intelectual, es por eso que los aportes tomados por otras investigaciones fueron citados correctamente con la finalidad de evitar el plagio.

Veracidad: dado que los datos obtenidos y los resultados presentados son tal como se observaron en la realidad estudiada.

Consentimiento informado: los datos presentados fueron obtenidos bajo el consentimiento de los participantes del estudio, en cuando al uso de información documentaria, fueron solicitados acorde a los procedimientos establecidos por la institución.

Anonimato: la información brindada por los encuestados, fueron solo de utilidad para la investigación, no se reveló información que puedan perjudicar a los participantes y/o a la institución (pp. 3-4).

III. RESULTADOS

3.1. Tablas y figuras

1. ¿Cuáles son las estrategias que emplean para recuperar la cartera de clientes morosos? ¿Considera que son adecuadas?

Gerente: Desde el primer día que el cliente cae en mora hasta los 180 días siguientes, el crédito le pertenece a dicha agencia. Para ello existe la cobranza preventiva que son llamadas que se realizan 02 días antes del vencimiento de la cuota.

Funcionario 1: Operativo de mora realizan depende al tipo de cliente, hacen cobranzas en conjunto para crear presión y paguen su deuda.

Funcionario 2: La financiera emplea tasas o campañas, promociones y descuentos a sus tasas de tramos largos. Para tramos cortos solo de persiste (visitas).

Funcionario 3: Cobranzas más seguidas, con ayuda de SCI, empresa de cobranzas; también la cobranza grupal, que van los funcionarios, asesores y el encargado de SCI.

Funcionario 4: Hacer seguimiento a los clientes. Que los clientes tengan una garantía, es decir, créditos con garantía. Realizan cobranza preventiva y cobranza en conjunto.

2. ¿Los asesores de negocios son capacitados de manera constante en la entidad financiera?

Gerente: Si, todos los meses.

Funcionario 1: No, no hay capacitaciones sobre cobranzas de créditos, pero si hay sobre otorgamiento de créditos o tipos de clientes.

Funcionario 2: No, solo a los funcionarios.

Funcionario 3: Si existen capacitaciones por parte del oficial de créditos, él se encarga de capacitar a los funcionarios y asesores.

Funcionario 4: Capacitación mensual, sobre políticas de créditos, evaluación de clientes, y sobre el comportamiento de pagos de los clientes.

3. ¿Con qué frecuencia los asesores y funcionarios de negocios son rotados?

Gerente: No existe rotación.

Funcionario 1: No es muy frecuente.

Funcionario 2: No.

Funcionario 3: No son rotados.

Funcionario 4: No.

4. ¿El oficial de riesgo efectúa visitas no programadas a los clientes para corroborar la información brindada por el funcionario?

Gerente: Si. Puede ser visitas pre o post desembolso. Pre desembolso es para la aprobación y post desembolso para corroborar la información del cliente y funcionarios, pero más por supervisar que la información otorgada a la agencia financiera sea veraz.

Funcionario 1: El área de riesgos le envía información del mes anterior al oficial de riesgo, y de forma aleatoria elige sobre que créditos verificar.

Funcionario 2: Si, constantemente después del desembolso visitan al cliente aleatoriamente, para corroborar la información del trabajo del funcionario.

Funcionario 3: Si. El funcionario le deja el expediente antes del crédito. Son visitas de sorpresa, tanto para el cliente como el funcionario, no saben qué fecha se han programado dichas visitas.

Funcionario 4: Si. Se realiza visitas post desembolso para verificar la existencia de los negocios, correcto otorgamiento del préstamo, también hay visitas antes de otorgar el crédito, solo si existen riesgos y montos significativos.

5. ¿Los funcionarios de negocio realizan el seguimiento del préstamo otorgado, verificando que sea destinado a los propósitos planteados en el análisis económico financiero?

Gerente: Solo se realiza la visita post desembolso cuando el producto es compra de deuda, para solicitar al cliente el Boucher de cancelación de la otra deuda, pero por lo general no van, aunque está estipulado en las políticas de la entidad financiera.

Funcionario 1: Se debería realizar, pero muy poco verifican, solo en algunos casos. El problema es de los funcionarios que no cumplen con lo estipulado en las políticas de la entidad financiera.

Funcionario 2: Si. Tratan de asegurar el destino del crédito a los dos días del desembolso.

Funcionario 3: Si, hacen el seguimiento del crédito. Se hacen visitas a los clientes para la observación de los mismos.

Funcionario 4: Si se otorgan créditos para Construcción si se hace seguimiento. También si se otorgan préstamos de Compra de deuda, se solicita la cancelación del crédito total de la otra entidad.

6. ¿Qué estrategias aplica la entidad para fomentar una cultura de pago en los deudores para reducir los índices de morosidad?

Gerente: El asesoramiento al cliente para que no tenga una inversión fallida, se le asesorará para el destino de su préstamo, y así evitar que inviertan en negocios nuevos, o sin experiencia, evitar que soliciten préstamos para terceros.

Funcionario 1: Se sugieren hacer llamadas y mensajes preventivos para las cobranzas, siempre cumpliendo con las normas que protejan la integridad del cliente.

Funcionario 2: Mora preventiva. Llamadas preventivas, son llamas días antes del vencimiento de la cuota para hacer acordar al cliente.

Funcionario 3: Cobranzas grupales en compañía de SCI, es una empresa de cobranza interna del Grupo Scotiabank.

Funcionario 4: Orientar al cliente para que el cliente pague puntual, para que acceda a un mayor monto y se extienda su línea de crédito.

7. ¿Considera que son adecuadas las políticas de créditos en la entidad financiera?

Gerente: Si.

Funcionario 1: Mayormente sí.

Funcionario 2: Si.

Funcionario 3: Si.

Funcionario 4: Si.

8. ¿Cuáles son los motivos más frecuentes para que un cliente ingrese en estado de morosidad?

Gerente: Sobre endeudamiento. Préstamos para terrenos. Apertura de nuevos negocios sin experiencia. Invertir en destinos de alto riesgo como agricultura, casa de juegos, casa de cambios, etc.

Funcionario 1: Sobre endeudamiento. Destinar el crédito a terceros. Destinar el crédito a otros rubros que no se informaron.

Funcionario 2: Sobre endeudamiento, tienen créditos en bastantes instituciones financieras. Mal uso de las tarjetas de crédito.

Funcionario 3: No se han realizado buenas evaluaciones, cuando se maquillan las evaluaciones, cuando se le favorece al cliente.

Funcionario 4: Salud. Casos climatológicos, afectan los negocios, y en el caso del fenómeno del niño costero que ocurrió el año pasado se tuvo que reprogramar a bastantes clientes, pero se logró recuperar en su mayoría, se dio 03 meses de periodo de gracia.

9. ¿Qué acciones se realizan cuando un cliente se atrasa en el pago de su crédito?

Gerente: Hasta los primeros 30 días cobra el funcionario de manera individual. Mayor a 30 días se gestiona en cobranza conjunta con la empresa de cobranza SCI. Saldos mayores a 4 UIT se le envían carta notarial al cliente.

Funcionario 1: Primer día se les llama, después se empieza las visitas individuales, ya después es grupal.

Funcionario 2: De acuerdo al tramo se realizan visitas y llamadas constantes, de acuerdo al monto mayor a 4 UIT se le envía carta notarial.

Funcionario 3: Visitas, llamas continuamente hasta cansarlo para que cancele su deuda.

Funcionario 4: Visitas, llamas continuamente hasta cansarlo para que cancele su deuda.

10. ¿Qué gestiones ha realizado la entidad financiera para disminuir la morosidad?

Gerente: Incrementar capacitaciones a los funcionarios de crédito sobre evaluación crediticia.

Funcionario 1: Se restringió los préstamos a contadores, abogados, créditos para agricultura, casa de cambios, casa de juegos, etc. Debido al lavado de activos.

Funcionario 2: Implementación del área de riesgos desde el 2013.

Funcionario 3: Se implementó el oficial de crédito, con ello se disminuyó la mora.

Funcionario 4: Pasar clientes a judiciales, hubo mejoras en las políticas. Búsquedas registrales para poder presionar con las cobranzas grupales.

11. ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad?

Gerente: Dependiendo del entorno competitivo de otras instituciones financieras se recomienda ser un poco más flexible, corriendo el riesgo que se incremente la morosidad.

Funcionario 1: Si se mejoran corren el riesgo de no colocar ningún crédito. Hay demasiado riesgo. Incluso se están subiendo las tasas de interés.

Funcionario 2: Lo que se viene aplicando si es lo correcto.

Funcionario 3: Si. Porque si no aumenta la mora.

Funcionario 4: La calificación del cliente tiene que ser correcta, es difícil predecir la morosidad, puede ser un buen cliente que haya tenido 20 buenas operaciones, pero al final puede caer en mora, es impredecible.

12. ¿En la entidad financiera se otorgan premiaciones a los clientes que efectúan pagos oportunos de sus cuotas?

Gerente: Casi no.

Funcionario 1: No hay. Cuando sacan créditos a veces si se les otorga un presente, pero cuando pagan puntual no se otorga nada.

Funcionario 2: No. No se hacen, ni se harán.

Funcionario 3: No.

Funcionario 4: No.

13. ¿Cree usted que los problemas de morosidad están afectando el desempeño económico de la entidad financiera?

Gerente: En realidad la morosidad por parte de la cartera microempresa, no impacta directamente a toda la financiera CrediScotia, porque no es el único producto que ofrecemos. Pero de hecho que si afecta en un determinado porcentaje en las ganancias.

Funcionario 1: No afecta directamente hasta el punto de que la financiera caiga en pérdida, por lo que también existen otras áreas que otorgan diferentes tipos de préstamos.

Funcionario 2: No en su totalidad.

Funcionario 3: No.

Funcionario 4: No, porque existen otras carteras.

3.2. Análisis de la entrevista

Objetivo 1: Examinar las políticas y reglamentos para el otorgamiento de créditos de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.

- No se financian las siguientes actividades:
 - ✓ Actividades agrícolas (excepto aquella asociada a la agroindustria).
 - ✓ Actividades pecuarias (excepto recurrencia)
 - ✓ Ambulantes (salvo excepciones de Riesgos).
 - ✓ Pesca.
 - ✓ Minería y petróleo.
 - ✓ Compra-venta de inmuebles.
 - ✓ Oficios como contadores, abogados, incluyendo regímenes de 4ta y 5ta categoría según SUNAT.
 - ✓ Prestamistas.

- ✓ Comisionistas, es decir negociantes que no almacenan mercadería en su domicilio o en algún otro punto físico.
- ✓ Actividades de Servicios sin activos fijos.
- ✓ Juegos de azar y casinos.
- ✓ Casa de cambio.
- ✓ Piratería.
- ✓ Tala de árboles, excepto recurrencia y con autorización INRENA.
- ✓ Actividades pirotécnicas, salvo con el permiso de autoridades correspondientes.
- ✓ Producción o comercio de armas y municiones en forma ilegal.
- ✓ Comercialización de uniformes y accesorios para fuerzas armadas, salvo que sea trato directo con las entidades correspondientes.
- ✓ Pornografía y servicios relacionados con el sexo.
- ✓ Cualquier tipo de actividad que participa directa o indirectamente del lavado de activos.
- ✓ Venta de artículos robados o provenientes de cualquier otra actividad delictiva.
- ✓ Comercialización de fauna silvestre en peligro de extinción o sus productos derivados.

En relación a la verificación del cliente con las políticas y reglamentos para el otorgamiento de créditos, encontramos que:

- La verificación al negocio es obligatoria en todos los casos.
- La verificación domiciliaria del titular del crédito tiene una vigencia de 12 meses a partir de la última verificación realizada y se requerirá de acuerdo a lo siguiente:

Perfil de Riesgo del Solicitante	Verificación Domiciliaria
Bajo, Medio	Exonerada
Moderado / Alto / Muy Alto	Obligatoria

- Se exceptúa la verificación domiciliaria para los créditos con garantía líquida.

- El funcionario de negocios podrá realizar la verificación domiciliaria. En estos casos se deberá adjuntar una fotografía como sustento en el expediente.
- Los funcionarios de negocios con autonomía restringida no podrán realizar verificaciones domiciliarias debiendo solicitarla en todos los casos a SCI.
- En caso la verificación la realice SCI, ésta podrá ser solicitada por el FDN hasta por una segunda vez. Para solicitar una tercera verificación, deberá contar con autorización del oficial de créditos.
- La vivienda no debe situarse en zonas peligrosas, de difícil acceso o fuera del área de influencia de cobranza (SCI). Se exceptúan los casos en que el solicitante resida en zona peligrosa siempre y cuando el local del negocio sea propio y éste se ubique en una zona no peligrosa.
- La vivienda debe tener las siguientes características mínimas:
 - ✓ No deben predominar los materiales ligeros o precarios en más del 50% de su estructura (esteras, cartones y maderas recicladas).
 - ✓ Debe tener servicios básicos (luz y agua). En el caso de agua, ésta podrá ser provista por pozo individual o comunitario.
- Cuando la verificación domiciliaria realizada por SCI indica en su resultado que el cliente tiene cónyuge o conviviente, esto deberá considerarse en la información de la solicitud de crédito en la plataforma iSTS.
- Para la evaluación de otros ingresos generados como dependiente, sea del titular o su cónyuge, la verificación laboral deberá ser realizada en todos los casos por SCI.
- La solicitud no podrá ser aprobada si el resultado de la verificación domiciliaria es negativo, salvo el oficial de créditos pueda validar que el cliente reside en la dirección registrada.

Objetivo 2: Analizar la evolución del índice de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.

Tabla 1. Resumen de saldos de cartera correspondiente a la agencia de Moshoqueque.

Año	Mes	Saldo inicial	Deterioro neto	% Det. neto
2017	Enero	S/. 5,576,525.55	S/. 288,940.22	5.18%
	Febrero	S/. 5,236,657.38	S/. 143,817.77	2.75%
	Marzo	S/. 4,893,163.50	S/. 209,765.20	4.29%
	Abril	S/. 4,851,608.72	S/. 187,939.41	3.87%
	Mayo	S/. 4,758,673.85	S/. 167,661.37	3.52%
	Junio	S/. 4,749,424.58	S/. 175,717.08	3.70%
	Julio	S/. 4,754,049.22	S/. 171,689.23	3.61%
	Agosto	S/. 4,749,424.58	S/. 175,717.08	3.70%
	Septiembre	S/. 5,850,158.22	S/. 231,834.26	3.96%
	Octubre	S/. 5,518,103.78	S/. 339,601.00	6.15%
	Noviembre	S/. 5,478,753.61	S/. 366,834.36	6.70%
	Diciembre	S/. 5,515,495.99	S/. 263,444.26	4.78%
2018	Enero	S/. 5,401,162.41	S/. 282,354.63	5.23%
	Febrero	S/. 5,413,308.32	S/. 375,681.74	6.94%
	Marzo	S/. 5,308,248.88	S/. 318,336.14	6.00%

Fuente: Datos obtenidos de CrediScotia-Moshoqueque.

Elaboración propia

En la tabla 1 se muestra el resumen de los saldos de cartera correspondiente a la Agencia Moshoqueque de la Financiera CrediScotia, correspondientes al año 2017 y a los tres primeros meses del 2018. En la primera columna se muestra los saldos iniciales con que inicia la agencia en cada mes en sus respectivos años, también se describe el deterioro neto o morosidad neta para cada mes y finalmente se muestra el porcentaje de morosidad de la agencia de Moshoqueque correspondientes a cada mes y su respectivo año.

Tabla 2. Medidas descriptivas del saldo inicial de cartera para la Agencia de Moshoqueque.

Año	Promedio	Desviación	CV
2017	S/. 5,161,003.25	S/. 409,123.87	7.93%
2108	S/. 5,374,239.87	S/. 57,471.64	1.07%

Fuente: Datos obtenidos de CrediScotia-Moshoqueque.

Elaboración propia

En la tabla 2 se muestran los resúmenes descriptivos para el saldo inicial de la agencia de Moshoqueque, en ella se puede observar que el saldo inicial promedio para el año 2017 fue de S/. 5'161,003.25 con una desviación de S/. 409,123.87 y un coeficiente de variación (CV) de 7.93%, el cual significa que los montos asignados en cada mes no difieren en gran cantidad. Para el caso del saldo inicial promedio de los tres primeros meses correspondientes al 2018 es de S/. 5'374,239.87 con una desviación de S/. 57,471.64 y con CV de 1.07%, lo cual demuestra que las asignaciones de saldos para los primeros meses del 2018 no difieren en gran cantidad. Se puede mencionar que la comparación entre los CV de cada año, el del 2018 es el menor puesto que solo se está considerando solo 3 datos para el cálculo.

Tabla 3. *Medidas descriptivas del deterioro neto de cartera para la Agencia de Moshoqueque.*

Año	Promedio	Desviación	CV
2017	S/. 226,913.44	S/. 72,615.407	32.00%
2018	S/. 325,457.50	S/. 47,069.34	14.46%

Fuente: Datos obtenidos de CrediScotia-Moshoqueque.

Elaboración propia

En la tabla 3 se muestran los resúmenes descriptivos correspondientes al deterioro neto del año 2017 y los primeros tres meses del 2018. El deterioro neto promedio para el año 2017 fue de S/. 226,913.44 con una desviación de S/. 72,615.407 y con un CV igual a 32%, el cual significa que el deterioro neto de cartera en cada mes del 2017, difieren en gran cantidad entre los meses; es decir que la cantidad de pérdida de dinero por falta de pago entre los meses del año fueron muy distantes en valor. Mientras que para el caso del deterioro neto promedio para el año 2018 fue de S/. 325,457.50 con una desviación de S/. 47,069.34 y un CV de 14.46%, lo cual demuestra que los datos de mora entre el mes de enero a marzo no fueron tan distantes.

Objetivo 3: Determinar las causantes de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.

En cuanto a la investigación de campo, se realizó una entrevista al gerente general, a los gestores de negocios y funcionarios de la Financiera CrediScotia Agencia de Moshoqueque, con la finalidad de poder determinar las causas que generan la morosidad de los clientes que buscan un préstamo para iniciar un plan de negocio. Dado las opiniones de los entrevistados, se determinó que los causantes de morosidad son:

El sobre endeudamiento de los clientes. Puesto que, con la necesidad de hacer crecer su negocio, tienen la idea de invertir más para ganar más; este pensamiento hace que, por la necesidad de crecer con más rapidez, no tienen la capacidad de generar tantos ingresos que en parte están destinados para el pago de sus cuotas a la financiera.

Créditos a terceros. Esta situación es muy común en cuanto al otorgamiento de préstamos, generalmente sucede cuando el cliente solicita un préstamo a la financiera, que tiene destino para un familiar o amistades, pero ese motivo no es especificado al analista. Ese acuerdo entre el cliente quien solicita el préstamo y el destinatario, es de alto riesgo para caer en mora, dado que es muy probable que la tercera persona deje de pagar las cuotas del préstamo.

Créditos para fines no informados. Otro motivo es el préstamo que se solicita para fines que no se informan a los asesores de crédito. No informar los motivos que se solicitan para el préstamo dificulta la falta de evaluación para determinar si es un factor causante de riesgo para caer en morosidad.

Préstamos para terrenos. Es otro causante puesto que el préstamo que solicitan los clientes es para conseguir un bien, pero sin tener la capacidad de generar ingresos el cual es destinado a pagar las cuotas establecidas por la financiera.

Apertura de nuevos negocios. Existen muchos casos de este tipo, puesto que hay personas que quieren iniciar su propio negocio sin tener la experiencia y el asesoramiento profesional necesario para encaminar bien el proyecto.

Invertir en destinos de alto riesgo. Como por ejemplo la inversión en agricultura, dado que está expuesto a factores inherentes de la naturaleza, que interviene y son causantes de una mala producción del producto trabajado; otros son las

inversiones en casa de juegos, casa de cambios, puesto que es un riesgo por el lavado de activos.

Falta de seguimiento. También mencionaron que, por lo general, los funcionarios no cumplen con el seguimiento de los clientes con mora, violando las normas estipulados en las políticas de la entidad financiera.

3.2. Discusión de resultados

Dado al primero objetivo específico planteado sobre las políticas y reglamentos establecidos por la financiera, se pudo concluir que tiene los lineamientos necesarios para el enfoque de un buen servicio y cumplimiento de sus responsabilidades con sus clientes. Iniciando desde la identificación de su público o mercado objetivo, pautas generales para la admisión de créditos, sobre las características necesarias del cliente para acceder al crédito hasta la toma de decisiones en caso de morosidad de los clientes. Tal como lo menciona Gamboa, N. (2016), el establecer concretos procedimientos y políticas para el otorgamiento de crédito son la clave para una buena base en el otorgamiento de un crédito, ya que si existen insuficientes delimitaciones se puede estar otorgando préstamos sin ninguna evaluación previa, con lo cual podríamos estar frente a clientes morosos en otras instituciones financieras, o clientes que ya cuentan con préstamos y no tienen más capacidad de endeudamiento.

El segundo objetivo de la investigación consistió en analizar la evolución del índice de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque en el periodo comprendido desde el mes de enero del 2017 hasta marzo del 2018, se observó que las series de datos correspondientes al saldo inicial, la mora neta y el índice de morosidad tienen un comportamiento con tendencias crecientes y decrecientes, los cuales son resultados de la eficacia del personal encargado de las cobranzas, tal como se observó en la figura 3, el deterioro o mora neta tiene a crecer a partir de mayo del 2017, dicho evento está relacionado quizá por el incumplimiento de las normas para el seguimiento de los clientes que cayeron en mora, por parte de cobranza. Así mismo en general se pudo determinar que el saldo inicial promedio de cartera para el 2017 fue de S/. 5,161,003.25 y para el 2018 hasta el mes de marzo fue de S/. 5,374,239.87, mientras que la mora neta para el 2017 y de enero a marzo del 2018

fue de S/. 226,913.44 y S/. 325,457.50 respectivamente. Y con respecto al índice de morosidad, se concluye que en el periodo de estudio de enero del 2017 hasta marzo del 2018 fue en aumento, superando un 5% de morosidad neta. Para reducir el índice de la morosidad es necesario tener lineamientos claros para abordar el problema y a su vez contar con capacitado para la labor de recuperación de cartera, si esto no se considera, los problemas de morosidad irán en aumento según lo comentado por Pico, R. (2014).

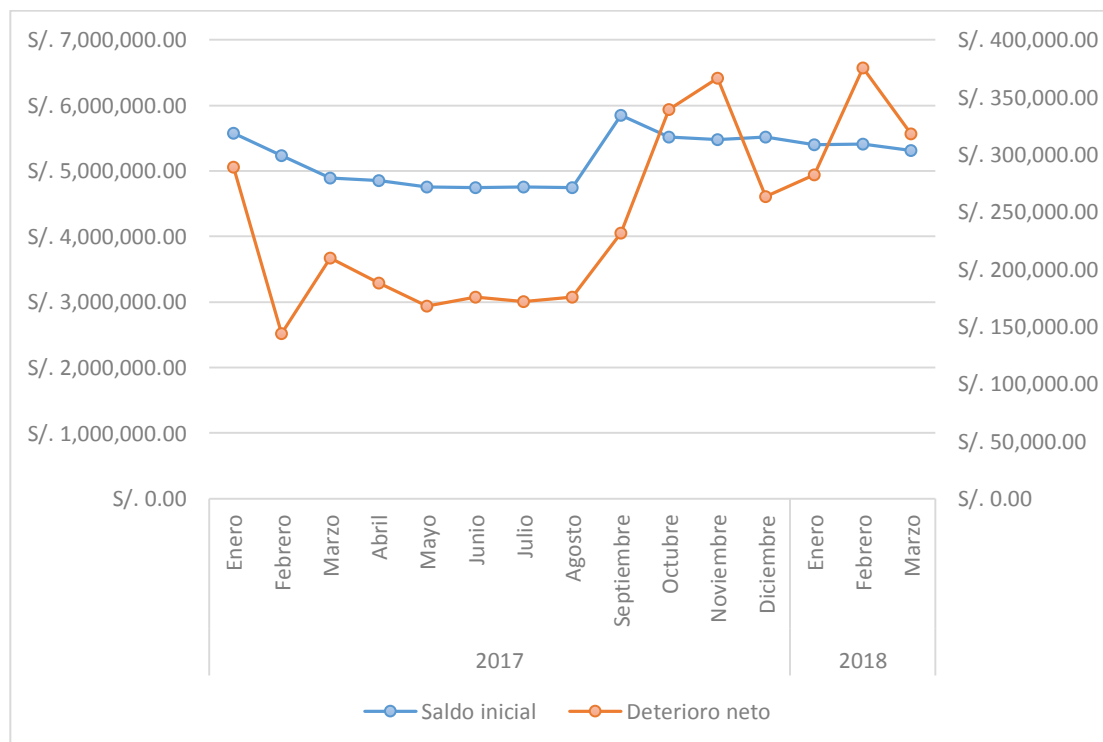


Figura 1. Evolución del saldo inicial y el deterioro neto de cartera.

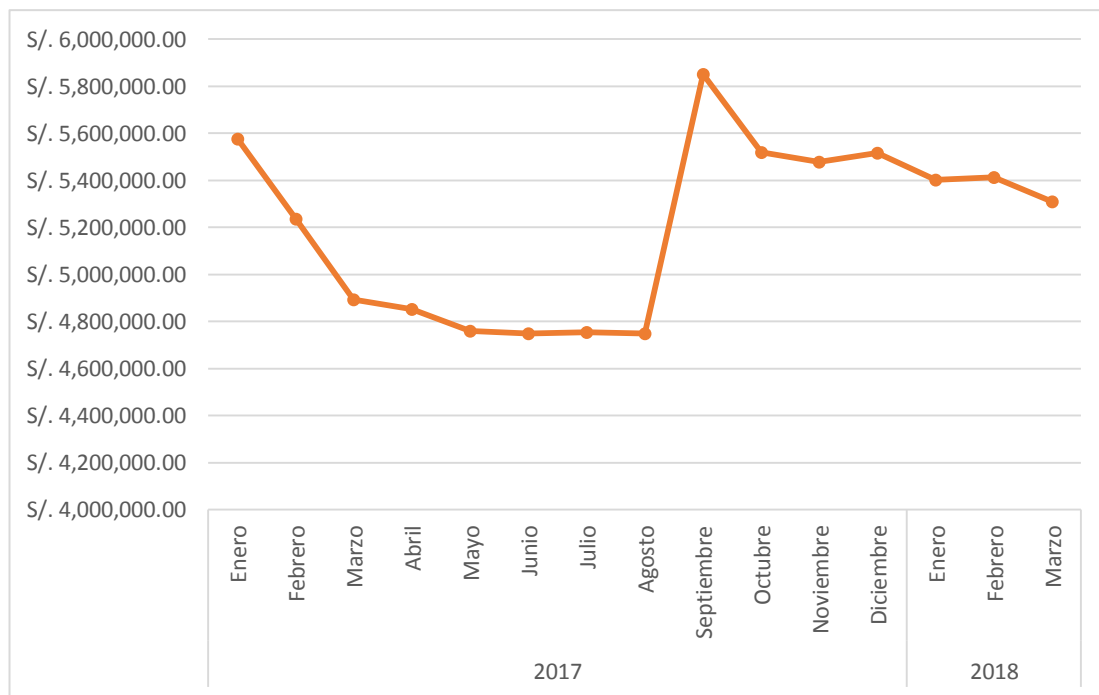


Figura 2. Evolución del saldo inicial de cartera de enero del 2017 a marzo del 2018 de la Agencia CrediScotia Moshoqueque.

En la figura 2 se detalla la evolución temporal del saldo inicial para la Agencia CrediScotia Moshoqueque, para el periodo de enero del 2017 a marzo del 2018. Al inicio de la serie se observa que el saldo inicia en una asignación de S/. 5'576,525.55, luego se observa que hay una caída constante hasta el mes de marzo, seguidamente se observa una ligera pendiente hasta el mes de agosto, para luego ver una subida precipitada para el mes de setiembre y que a partir de ese punto tiene nuevamente un descenso con poca pendiente hasta el mes de marzo del 2018.

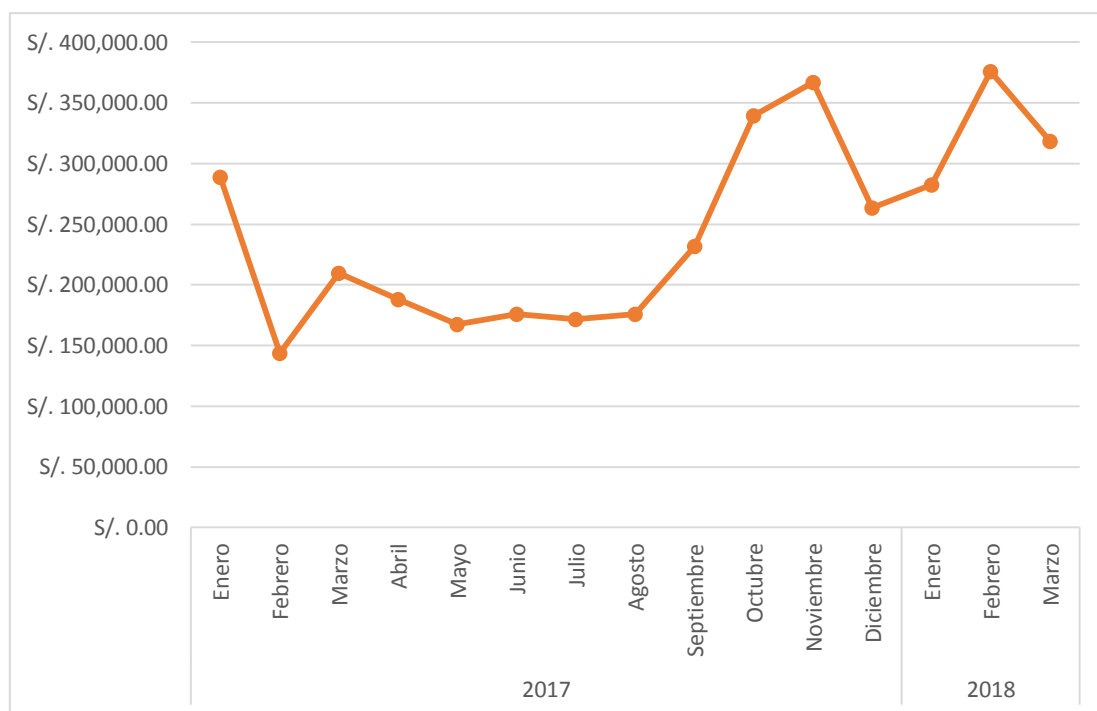


Figura 3. Evolución del deterioro neto de cartera de enero del 2017 a marzo del 2018 de la Agencia CrediScotia Moshoqueque.

En la figura 3 se muestra la evolución temporal del deterioro neto de enero del 2017 a marzo del 2018, iniciando con una morosidad de S/. 288,940.22, y para el siguiente mes el deterioro descendió hasta S/. 143,817.77, siendo este valor el más bajo de toda la serie en estudio; el siguiente mes nuevamente el deterioro subió, y desde el mes de abril hasta el mes de agosto se observó que el deterioro no fue muy variable teniendo en promedio S/. 175,744.83 del monto acumulado de morosidad; del mes de setiembre hasta noviembre hubo un alza de la morosidad, para luego descender en diciembre y para el inicio del 2018 tiende a crecer hasta febrero siendo este punto el mes con más morosidad de todo el periodo de estudio con un valor de S/. 375,681.74, y para luego decaer en el mes de marzo.

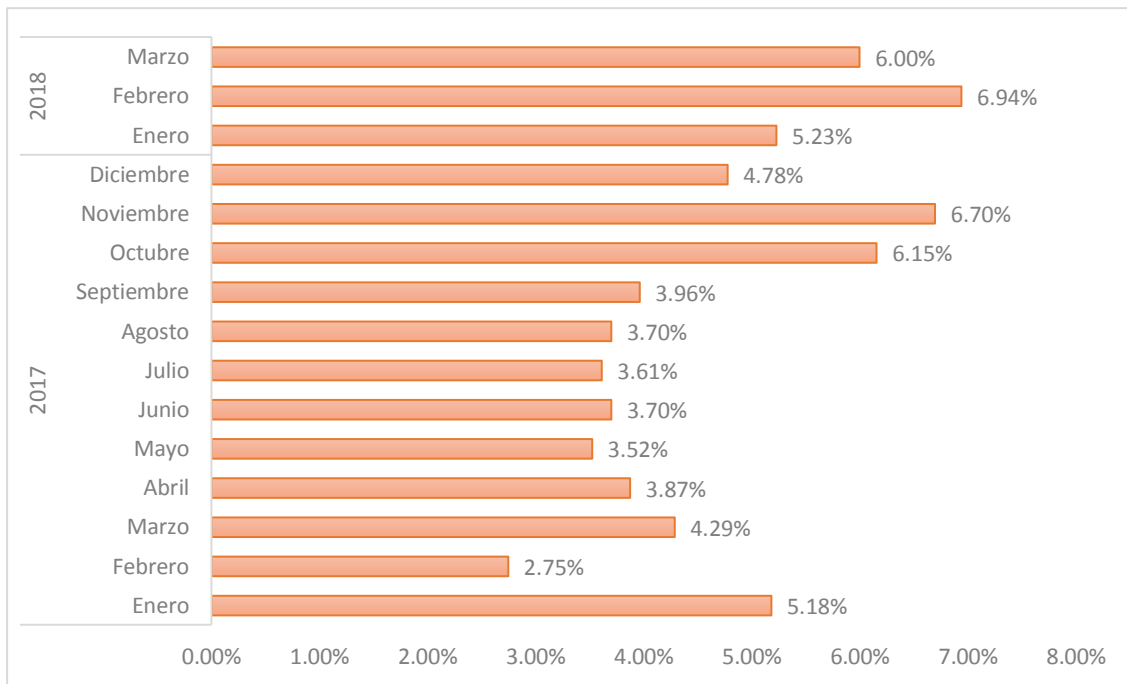


Figura 4. Porcentaje del deterioro neto en el periodo de enero del 2017 a marzo del 2018.

De la figura 4 se muestra la evolución del porcentaje neto de morosidad de la agencia CrediScotia Moshoqueque, iniciando del mes de enero del 2017 a marzo del 2018; se puede observar que para el año del 2017 el mes con menos morosidad fue febrero con tan solo un 2.75% de morosidad neta, mientras que los meses que superan el 5% de morosidad fueron enero con 5.18%, octubre con 6.15% y noviembre con 6.70%. Mientras que para el 2018, el mes con menos mora fue enero con 5.23% y el más alto fue febrero con 6.94%.

Los principales causantes de morosidad de la cartera microempresa en la financiera CrediScotia son: el sobre endeudamiento de los clientes, el crédito a terceros, créditos para fines no informados, préstamos para compra de terrenos, apertura de nuevos negocios, invertir en negocios de alto riesgo y la falta de seguimientos. Al igual que Pérez, G. (2014), autor que determinó El riesgo de crédito que posee portafolio de créditos la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua asciende a 18,40% lo que deja entrever que la evaluación de riesgo de crédito en la concesión de operaciones crediticias es ineficaz e inexistente por lo cual es necesario implementar sistemas de administración de riesgo crediticio.

Finalmente, para reforzar las políticas establecidas por la financiera CrediScotia con estrategias que ayuden a reducir el índice de morosidad, será de gran impacto para el desempeño de una eficiente actividad de recuperación de cartera. Lalama, M. (2016) menciona que la morosidad no permite que una institución financiera recupere a tiempo los créditos colocados por la débil gestión gerencial, la falta de seguimiento de los créditos, también por el encarecimiento del costo de vida y personal no capacitado, es por ese motivo la preocupación de establecer estrategias que ayuden a minimizar los índices de morosidad.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL INDICE DE MOROSIDAD

Título:

Diseñar estrategias para reducir el índice de morosidad de la cartera microempresa, financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.

Objetivo:

Plantear estrategias que ayuden a minimizar el índice de morosidad de la cartera microempresa de la financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.

Lineamientos estratégicos de la empresa

Identidad

CrediScotia inicia formalmente sus operaciones en el Perú en febrero de 2009 combinando el amplio conocimiento del Banco del Trabajo en el mercado de las microfinanzas y en la banca de consumo, adquirido en sus 15 años de experiencia en el país, con el respaldo de The Bank of Nova Scotia (Scotiabank), grupo financiero internacional con más de 180 años de experiencia, considerado entre los diez bancos más sólidos y prestigiosos del mundo.

Juntos hemos iniciado una nueva forma de entender los negocios. CrediScotia nace para ofrecer productos y experiencias simples a los peruanos, aquellos microempresarios y dependientes que tienen cosas por hacer y proyectos que llevar a cabo.

Nuestro objetivo es hacer que las cosas pasen.

Nuestro compromiso, poner a disposición de todos nuestros clientes la experiencia, el conocimiento y los recursos que tenemos para hacer que sus proyectos sean posibles.

Misión

Dar acceso a soluciones financieras sencillas y oportunas, que hagan posible los proyectos de los emprendedores y familias del Perú.

Visión

Ser líder en la solución de necesidades de consumo y emprendimiento en el Perú.

Esencia

Simplemente, hacemos que las cosas pasen.

En CrediScotia, nuestros clientes son lo primero. Día a día nos confían sus logros y proyectos, ya sean empresariales, personales o familiares. Por ello, nuestro compromiso es trabajar de la mano con estos hacedores peruanos para concretar juntos sus objetivos.

Nuestra esencia de marca se basa en las palabras "simple" y "hacer".

“Simple”, porque creemos que la simplicidad es un requisito fundamental para hacer las cosas bien. Lo complicado solo nos complica más.

Y “hacer”, porque las cosas pasan cuando empezamos a hacerlas.

Somos gente “hacedora”. Nuestros clientes: quienes con determinación, perseverancia y esfuerzo no se detienen hasta hacer que sus proyectos o negocios inicien, desarrollen y crezcan.

Nosotros: porque al nutrirnos de nuestros clientes y conocer sus necesidades les facilitamos el “hacer”, poniendo a su alcance los servicios y productos más adecuados, así como nuestro mejor consejo profesional.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Fomentar en los directivos y funcionarios de la financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque la importancia de salvaguardar los activos financieros, a través de estrategias que ayuden a reducir el índice de morosidad.

Objetivos específicos

- Proteger y conservar los activos financieros de CrediScotia Agencia Moshoqueque.
- Reducir el índice de clientes que se encuentran en mora.
- Proponer estrategias a desarrollarse en la financiera para asegurar la reducción del riesgo de mora.

Estrategia 1: Tácticas proactivas para enfrentar la morosidad antes que inicie

Aquí se planean actividades relacionadas a la cobranza que involucran a los departamentos: Crédito, Atención al cliente y al área encargado de la recuperación de cartera. Es preciso enfrentar la morosidad antes de que inicie, es una buena táctica para reducir la morosidad e incluso son actividades menos costosas.

- **Instruir al cliente sobre las características del préstamo**
Consiste en instruir al cliente o garante sobre el funcionamiento del préstamo, beneficios del pago puntual, perjuicios por incumplimiento.
- **Instaurar fechas de vencimiento mensual de cuotas**
Consiste en establecer una fecha de pago mensual acorde a la fecha de aprobación al crédito. Esta estrategia será ejecutada en el departamento de cartera.

- **Utilizar refuerzo positivo**

Es una estrategia que puede jugar un papel muy importante en el manejo de la morosidad. La institución debe reconocer y premiar la puntualidad de pago de sus clientes y acreditados mediante un certificado de puntualidad.

- **Envío de estado de cuenta a beneficiarios**

Con la finalidad de que los clientes conozcan el valor de cuota mensual y la fecha máxima de pago, se enviará la tabla de amortización del crédito por correo electrónico.

Estrategia 2: Incentivar el alto rendimiento en el departamento de cobranza.

- **Seleccionar y capacitar correctamente al personal**

Consiste en que la institución defina correctamente los cargos y sus respectivas funciones para los funcionarios en el área de riesgos y cobranzas.

Perfil: Jefe del área de cobranza

Profesional en Administración, Finanzas, Economía o Ingeniería Comercial.

Mínimo con 4 años de experiencia en el manejo de cartera de créditos de instituciones financieras.

Capacitación en: Cobranza de créditos bancarios, Reglamento en superintendencia de Bancos Manejo de cartera de créditos, manejo de sistemas informáticos.

Destrezas: Habilidad analítica, destreza matemática, identificación de problemas, toma de decisiones, planificación y gestión.

Competencias: Actitud al cambio, trabajo en equipo, trabajo a presión, orientación a resultados.

Perfil: Agentes de cobranza

Tercer año de estudios en Administración, Finanzas, Economía o Ingeniería Comercial.

Contar con al menos un año de experiencia en el área de cobranzas en una institución financiera.

Capacitación en: Cobranzas, Atención al cliente y relaciones humanas, manejo de sistemas informáticos.

Destrezas: Habilidad analítica, destreza matemática, identificación de problemas, toma de decisiones, planificación y gestión.

Competencias: Actitud al cambio, trabajo en equipo, trabajo a presión, orientación a resultados.

- **Implementar un sistema de incentivos para el personal**

Los incentivos motivan al personal de cobranza para que ejerzan máximo esfuerzo para el cumplimiento de objetivos. A su vez esta estrategia genera un impacto de sana competitividad entre compañeros de trabajo.

Estrategia 3: Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de la información

Considerar una información oportuna y precisa sobre los clientes en atraso, la situación de su crédito, así como el acceso a información muy importante que retroalimente la base de datos para el proceso de crédito integral, es relevante para el éxito en cobranza.

Desarrollo de eficientes sistemas de información y soporte

Para un buen control eficiente de la gestión de cobranza, es necesario una buena implementación de sistemas informáticos que facilite el monitoreo de los clientes morosos y para la generación de reportes claros y precisos para la toma de decisiones.

- Reportes usados para la gestión de cobranza, usados por el personal de campo para el seguimiento de los clientes morosos.
- Reportes para el monitoreo de la cobranza, los cuales son usados por la gerencia para su respectivo análisis y seguimiento de resultados de la cartera morosa.
- Reportes de riesgo con la finalidad de monitorear el impacto de la cobranza sobre los resultados de cartera a través del seguimiento de indicadores como ciclos de facturación, saldos recuperados, ratios individuales de caída de cartera.

El establecimiento de un comité de mora

Comité que estaría conformado por el personal de cobranza, asesores de crédito, gerentes de sucursal, entre otros. El establecer reuniones periódicas para tratar la problemática de clientes morosos, y sobre las estrategias que se aplicarán para la recuperación de la cartera de clientes morosos.

Estrategia 4: Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos.

Establecer políticas para el contacto con el cliente

Consiste en cuando realizar el primer contacto, y cuál sería el mejor medio para hacerlo. Esto dependerá de cuantos días de retraso y la posibilidad de la recuperación.

La cobranza según nivel de riesgo

Es preciso realizar una segmentación de los clientes morosos según factores que permitan su clasificación según el nivel de riesgo que puedan generar. Para el cumplimiento de esta estrategia es necesario un buen sistema de base de datos que soporte el diseño de los reportes de riesgo para el monitoreo y la capacitación del personal responsable en la administración del riesgo. Así mismo es preciso de la aplicación de técnicas de Data Mining para la clasificación de los clientes en función del uso de la estadística y probabilidades.

Tabla 4. *Cronograma de implementación*

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL INDICE DE MOROSIDAD																										
Estrategias	Responsable	Presupuesto S/.	Calendarización por semanas																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	14	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Tácticas proactivas para enfrentar la morosidad antes que inicie	Gerente / Jefe del área de cobranza	S/. 30.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Instruir al cliente sobre las características del préstamo	Evaluador comercial	S/. 2400.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Instaurar fechas de vencimiento mensual de cuotas	Evaluador comercial	S/. 15.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Utilizar refuerzo positivo	Coach	S/. 1300.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Envío de estado de cuenta a beneficiarios	Gestor de cobranza	S/. 200.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Incentivar el alto rendimiento en el departamento de cobranza.	Gerente	S/. 60.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Seleccionar y capacitar correctamente al personal	Jefe de recursos humanos	S/. 100.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Implementar un sistema de incentivos para el personal	Jefe del área administrativa	S/. 200.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de la información	Jefe del área de cobranza	S/. 80.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Desarrollo de eficientes sistemas de información y soporte	Ing. de soporte y sistemas	S/. 3000.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
El establecimiento de un comité de mora	Jefe supervisor de créditos y cobranzas	S/. 250.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos.	Jefe del área de cobranza	S/. 110.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Establecer políticas para el contacto con el cliente	Evaluador comercial	S/. 150.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
La cobranza según nivel de riesgo – Segmentación clientes	Evaluador comercial	S/. 250.00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Tácticas proactivas para enfrentar la morosidad antes que inicie

Instruir al cliente sobre las características del préstamo

Esta actividad será realizada evaluador comercial, tiene que realizar un adecuado manual de instrucciones con el cual pueda guiar al cliente todo sobre lo que consta el préstamo, ya sea las tasas de intereses o las formas de pago de las cuotas.

Instaurar fechas de vencimiento mensual de cuotas

Después de instruir al cliente el evaluador comercial, debe resaltar las fechas que vencen las cuotas del préstamo, para ello el evaluador, debe considerar recalcar las prioridades o beneficios de pagar puntualmente las cuotas.

Utilizar refuerzo positivo

Para ello será necesario un coach con el cual ayudará a cada trabajador a aumentar su capacidad de cobranza con los clientes, motivándolos constantemente se evitará pérdidas de dinero con clientes morosos, no solo aumentando el positivismo sino mediante una capacidad proactiva del gestor de cobranza.

Envío de estado de cuenta a beneficiarios

El gestor de cobranza, debe siempre enviar el estado de cuenta de los préstamos a los clientes, esto para que estén siempre informados sobre de cómo se está pagando el préstamo realizado, esto sin que el cliente lo requiera siempre se tiene que enviarse.

Incentivar el alto rendimiento en el departamento de cobranza.

Seleccionar y capacitar correctamente al personal

El jefe de recursos humanos debe siempre evaluar y entrenar las capacidades del personal de cobranza, esto para aumentar sus habilidades y persuasión al momento de realizar algún cobro de un préstamo pendiente.

Implementar un sistema de incentivos para el personal

Para esta actividad estará a cargo del jefe del área administrativa, el cual de acuerdo a la cuota mensual que genere el área administrativa se construirá un cuadro de

incentivos alcanzables, esto con la finalidad de que los trabajadores se motiven en lograr dichas metas.

Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de la información

Desarrollo de eficientes sistemas de información y soporte

En esta parte de la propuesta se necesitará la ayuda de un ing. de soporte y sistemas, todo ello permitirá que la información este a primera a mano para los gestores de cobranza.

El establecimiento de un comité de mora

Para este comité se tendrá que tener la guía del jefe supervisor de créditos y cobranzas, con ello se podrá verificar los clientes morosos, mejor dicho, se podrá hacer una mejor determinación de clientes morosos y cuáles de ellos serían los que más deben.

Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos.

Establecer políticas para el contacto con el cliente

Mediante el establecimiento de lineamientos las cuales estarán orientados básicamente a la capacidad de pago que cuente cada cliente (mediante un flujo de caja), donde al contacto con el cliente y antes de otorgar algún préstamo u otro producto, se verificará que no cuente con deudas en otras entidades financieras, se evaluará su voluntad de pago, se analizan sus fuentes de ingresos, e incluso la presentación de declaración jurada de bienes y patrimonio a modo de garantía.

La cobranza según nivel de riesgo – Segmentación clientes

Para esta actividad estará a cargo del evaluador comercial, quien de acuerdo a la segmentación realizada según el nivel riesgo que representa cada cliente, donde la cobranza debe estar enfocada a una etapa preventiva, los cuales comprende a los clientes que cuentan con 7 días de atraso, un segundo grupo comprendido por los clientes que cuentan con 30 días de atraso y un último grupo con 90 días de atraso, donde como primer aviso se les menciona la deuda que tienen, en el segundo aviso se

les advierte de futuras acciones que tomará la entidad y el último aviso será tomar medidas judiciales.

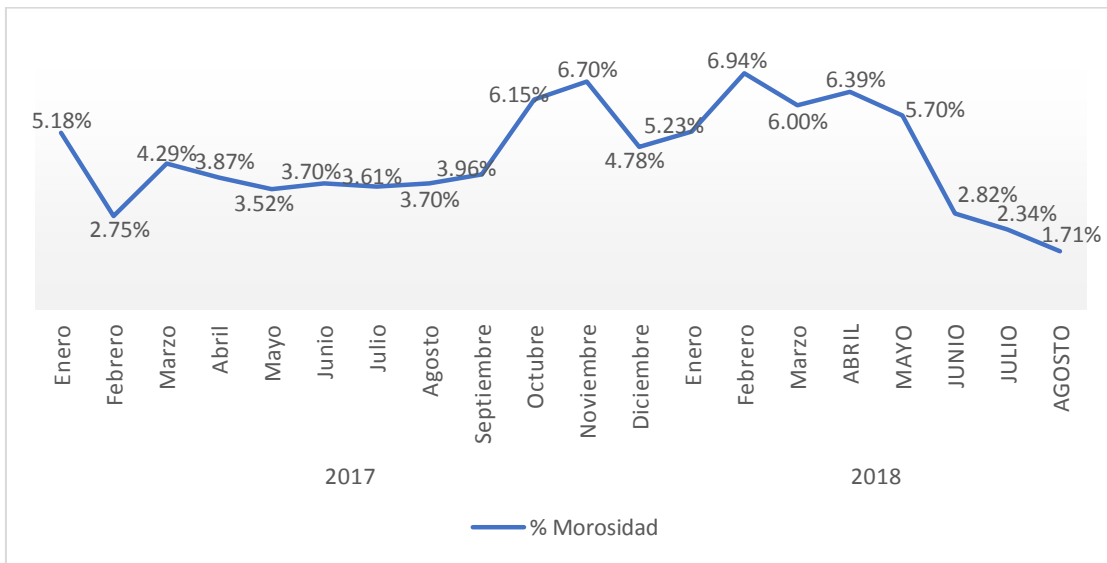


Figura 5. Evolución y variación de la morosidad proyectada

De acuerdo a lo que se muestra en la figura 5, se evidencia que desde enero del 2017 se tuvo un índice de morosidad de 5.18% la cual tuvo su punto más alto en febrero del 2018 llegando al mes de marzo con 6%. De implementarse las estrategias se tendría un mejor seguimiento y control de la cartera actual con respecto a la morosidad lo que conllevaría a una disminución del mismo, siendo que para el mes de MAYO este se reduciría a 5.70%, reduciendo a 2.82% en JUNIO, reduciendo hasta que al final del periodo alcance un índice de morosidad de 1.71%.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Al examinar las políticas y reglamentos para el otorgamiento de créditos de la cartera microempresa, se puede verificar que estas políticas y reglamentos establecidos por la financiera, no tiene los lineamientos necesarios para el enfoque de un buen servicio y cumplimiento de sus responsabilidades con sus clientes, pero que no son empleados de forma adecuada con ello se verificar que la empresa no hace o siguen los lineamientos ni políticas establecidas.

También se pudo verificar al analizar la evolución del índice de morosidad de la cartera microempresa, que del índice de morosidad de la cartera de la financiera CrediScotia, se determinó que el saldo inicial promedio de cartera para el 2017 fue de S/. 5, 161,003.25 y para el 2018 hasta el mes de marzo fue de S/. 5, 374,239.87, mientras que la mora neta para el 2017 y de enero a marzo del 2018 fue de S/. 226,913.44 y S/. 325,457.50 respectivamente, con respecto al índice de morosidad, se halló que en el periodo de estudio de enero del 2017 hasta marzo del 2018 fue en aumento, superando un 5% de morosidad neta, de esta manera se evidencia el crecimiento de la morosidad de la empresa.

Por otro lado se pudo determinar las causantes de morosidad, siendo los principales causantes de morosidad de la cartera microempresa en la financiera CrediScotia son: el sobre endeudamiento de los clientes, el crédito a terceros, créditos para fines no informados, préstamos para compra de terrenos, apertura de nuevos negocios, invertir en negocios de alto riesgo y la falta de seguimientos, estos son aspectos que la empresa debe tomar en consideración para poder evitar el crecimiento de morosidad de los clientes.

También se pudo proponer estrategias para la reducción del índice de morosidad de la cartera microempresa, ya que con ellas se podrá reforzar las políticas establecidas por la financiera CrediScotia con estrategias que ayuden a reducir el índice de morosidad, mejor dicho se reducirá en gran porcentaje, el número de clientes morosos,

ya que será de gran impacto para el desempeño de una eficiente actividad de recuperación de cartera, aplicando las estrategias propuestas se podrá evitar pérdidas monetarias.

4.2. Recomendaciones

Al gerente de la empresa se le recomienda mejorar las políticas y lineamientos para otorgar préstamos, esto se puede realizar mediante modificaciones en los requisitos de créditos, es decir que los gestores de cobranza tengan medidas de contingencia para evitar posibles fraudes futuros, además porque los lineamientos tienen fragilidades, esto con la finalidad que un posible cliente no apto puede acceder a un crédito.

Al encargado de cobranza, se le pide realizar diagnósticos constantes de los índices de morosidad, esto se puede hacer mediante informes periódicos de la cartera de clientes morosos o mediante un resumen mensual o trimestral de la tasa de morosos, esto con la finalidad de que se puedan tomar medidas contingentes para poder evitar el continuo incremento del índice de morosidad.

También al jefe de cobranza, se le recomienda realizar planes de capacitación en el proceso de venta de créditos, mediante capacitaciones en el proceso de cobranzas, con ambos procesos se tendrá un nuevo sistema de políticas para la reducción de morosidad, con la finalidad de que los trabajadores participen activamente de todo el proceso estratégico del establecimiento de metas, así como el planeamiento de las cobranzas.

Como recomendación final, a la entidad financiera Scotiabank, se pide tener como referencia las políticas propuestas fueron hechas para realzar una mejora completa en todo el proceso de la cobranza, tanto en los momentos pre y post del otorgamiento del crédito, por ello se debe tomar en cuenta las políticas propuestas con el fin de que la gestión de créditos mejore y aplicarlo a la entidad, con la finalidad de que en ambos procesos (pre y post otorgamiento) ayude en la reducción del índice de morosidad que presenta la empresa.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. y Camargo, F. (2012). *Análisis de la morosidad de las insituciones microfinancieras*. México D.F., México.
- Armijos, A. y Oña, J. (2015). *Modelo de gestión decrédito y cobranza para recuperar cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos y sus tres agencias que las integran*". Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10202/1/UPS%20-%20ST001739.pdf>
- Azogue, W. (2014). *El análisis de riesgo crediticio y su incidencia en la rentabilidad del segmento de microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIL Ltda., de la ciudad de Salcedo, año 2013*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20832/1/T2758i.pdf>
- Bardales, L. y Manay, N. (2017). *Plan estratégico para reducir la morosidad en clientes de la Empresa Molitalia S.A., Chiclayo 2013*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3027/1/TESIS.pdf>
- Bermúdez, O. y Velásquez, N. (2015). La morosidad y su incidencia en la rentabilidad de la asociación de apoyo a pequeños negocios «Perpetuo Socorro» en Chimbote, 2013. *In Crescendo Ciencias Contables & Administrativas*, 2(2), 20-31. Obtenido de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-ciencias-contables/article/view/980/882>
- Berrazueta, S. y Escobar, B. (2012). *Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los clientes en la cooperativa de ahorro y crédito "Educadores de Cotopaxi" CACEC de la ciudad de Latacunga durante el periodo 01 de enero al 31 de julio año 2010*. Latacunga, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1140/1/T-UTC-0798.pdf>

- Brachfield, P. (2012). *La nueva legislación contra la morosidad decodificada*. Barcelona, España: Profit.
- Brachfield, P. (2013). *Análisis del moroso profesional*. Barcelona, España: Profit.
- Carneiro, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. La Coruña, España: Netbiblio.
- Chavarin, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 10(1), 73-85. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmef/v10n1/1665-5346-rmef-10-01-00073.pdf>
- Claudio, M., Hidalgo, S. y Victorio, C. (2015). *Control de riesgos de créditos y su incidencia en los niveles de morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda. 289, período 2013 - Huánuco*. Huánuco, Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Obtenido de <http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/179/TCO%2000942%20C68.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Coronel, L. (2016). *Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera Mi Banco- Jaén 2015*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3030/1/TESIS ESTRATEGIAS%20DE%20COBRANZA MOROSIDAD.pdf>
- Coulquitt. (2007). *Credit Risk Management* (Tercera edición ed.). New York: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://www.books.mec.biz/tmp/books/JK6IZGCPQ517WHIXRH1M.pdf>
- Dam Dan, L. . (2010). *Evaluación de la gestión del riesgo crediticio política y práctica*. Vietnam: Universidad de Ciencias Aplicadas. Obtenido de http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21559/DAM_Dan%20Luy.pdf
- Del Valle, E. (2008). *Créditos y cobranzas*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf

- El País. (18 de Noviembre de 2016). La morosidad de la banca en septiembre desciende hasta el nivel de mayo de 2012. *Diario El País*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2016/11/18/actualidad/1479470382_447125.html
- Fernández, A. (2012). *Conceptos de estrategias empresarial*. Madrid, España: Escuela de organización industrial. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf
- Fernández, C., Hernández, S. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Flores, K. (2016). *Propuesta de un plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimú Cartavio Ltda. año 2015*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5121/florescampos_katty_a.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fondo Monetario Internacional. (2005). *The treatment of nonperforming loans*. Washington, D.C.; Estados Unidos: Fondo Monetario Internacional. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2005/05-29.pdf>
- Gamboa, N. (2016). *La administración del riesgo de crédito y la morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 5, del cantón Ambato, en el año 2015*. Ambato, Ecuador: Univeridad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23991/1/T3783ig.pdf>
- González, J. y Gomes, R. (2014). *La morosidad; un acuciante problema financiero de nuestros días*. Zaragoza, España.
- La República. (21 de Abril de 2017). Bancos: La morosidad aumenta a 3,01% en marzo. *Diario La República*. Obtenido de <http://larepublica.pe/economia/867851-bancos-la-morosidad-aumenta-301-en-marzo>
- Lalama, M. (2016). *Gestión financiera para reducir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. CACPE Pastaza*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22533/1/T3594M.pdf>
- López, C. (2013). *Modelo predictivo de riesgo de morosidad para créditos bancarios usando datos simulados*. Sonora, México: Epistemus. Obtenido de <http://www.epistemus.uson.mx/revistas/articulos/14-MODELO%20PREDICTIVO.pdf>

- Louzis, D., Vouldis, A. y Metaxas, V. (2012). Macroeconomic and bank-specific determinants of non-performing loans in Greece A comparative study of mortgage. *Journal of Banking & Finance*, 36(4), 1012-1027.
- Martínez, D., y Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Millán, J. (2017). *Credit risk*. EE.UU. Obtenido de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-credit-risk-management/\\$FILE/EY-credit-risk-management.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-credit-risk-management/$FILE/EY-credit-risk-management.pdf)
- Murgado, M. (2006). *Planificación estratégica de marketing*. Andalucía, España: Universidad de Jaén. Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf>
- Nduta, R. (2013). *Efecto de la gestión del crédito sobre el desempeño financiero de las instituciones de microfinanzas en kenia*. Nairobi, Kenia.: Universidad de Nairobi.
- Noreña, A., Alcaráz, N., Rojas, G., & Rebolledo, D. (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa* (Vol. 12). Chía, Colombia: AQUICHAN. Obtenido de <http://jbposgrado.org/icuali/Criterios%20de%20rigor%20en%20la%20Inv%20cualitativa.pdf>
- Palacios, D. (2012). *Curso de Competencias para la Creación de Empresas*. Valencia, España: Universitat de València.
- Paredes, M. y Chero, K. (2016). *Estrategias crediticias para disminuir el índice de morosidad en el Banco Azteca, Chepen 2015*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3005/1/TESIS%20MARIA%20ELSA%20PAREDES%20ABANTO.pdf>
- Parrado, E. (2017). *Morosidad en Chile: una visión regional y comunal*. Santiago de Chile, Chile: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Obtenido de http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/DISCURSOS_11468.pdf
- Reina, O. (2012). *Diseño de un modelo de gestión de cobranza para disminuir el índice de morosidad en los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán SAC, 2012*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2839/6/Tesis%20Reina%20Iliquin%20Oscar%20Israel.pdf>

- Rubén, V. (2007). Planeamiento estratégico: Coceptos básicos y caracterización de los contextos de aplicación. En H. Barragán, *Fundamentos de Salud Pública* (págs. 453-464). La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata Edición. Obtenido de http://www.inus.org.ar/documentacion/Documentos%20Tecnicos/Fundamentos_de_la_salud_publica/cap_22.pdf
- Santillán, N. y Gonzales, Y. (2015). Morosidad y su incidencia en la rentabilidad de la caja municipal de ahorro y crédito Santa SA, distrito de Huarmey, 2012. *In Crescendo Ciencias Contables & Administrativas*, 2(1), 34-47. Obtenido de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-ciencias-contables/article/view/864>
- Vallejo, D.; Izurieta, M.; Moncayo, Y.; Pilaguano, J.; Ajitimbay, C. (2017). *Políticas y estrategias para minimizar el índice de morosidad en las Cooperativas de ahorro y crédito del Cantón de Riobamba*. Ecuador. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/minimizar-morosidad-credito.html>
- Zevallos, H., Merino, R. y Zevallos, Y. (2016). *Nivel de endeudamiento y morosidad del cliente en el Scotiabank Perú S.A. agencia Huánuco - 2015*. Huánuco, Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Obtenido de <http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/1194/TEC%2000266%20Z75.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de análisis documental

Indicador	Fórmula	2017	2018
Índice de morosidad	Índice de morosidad= (Mora total) / (Operaciones de activos)		

Anexo 2.

ENTREVISTA

Entrevista dirigida al gerente general, gestores de negocios y funcionarios de la Financiera CrediScotia Agencia de Moshoqueque, para recabar información acerca de las principales características de la entidad financiera y de su plan estratégico, como del índice de morosidad.

1. ¿Cuáles son las estrategias que emplean para recuperar la cartera de clientes morosos? ¿Considera que son adecuadas?
2. ¿Los asesores de negocios son capacitados de manera constante en la entidad financiera?
3. ¿Con qué frecuencia los asesores y funcionarios de negocios son rotados?
4. ¿El oficial de riesgo efectúa visitas no programadas a los clientes para corroborar la información brindada por el funcionario?
5. ¿Los funcionarios de negocio realizan el seguimiento del préstamo otorgado, verificando que sea destinado a los propósitos planteados en el análisis económico financiero?
6. ¿Qué estrategias aplica la entidad para fomentar una cultura de pago en los deudores para reducir los índices de morosidad?
7. ¿Considera que son adecuadas las políticas de créditos en la entidad financiera?
8. ¿Cuáles son los motivos más frecuentes para que un cliente ingrese en estado de morosidad?
9. ¿Qué acciones se realizan cuando un cliente se atrasa en el pago de su crédito?
10. ¿Qué gestiones ha realizado la entidad financiera para disminuir la morosidad?

11. ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad?
12. ¿En la entidad financiera se otorgan premiaciones a los clientes que efectúan pagos oportunos de sus cuotas?
13. ¿Cree usted que los problemas de morosidad están afectando el desempeño económico de la entidad financiera?

Anexo 3.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Mg. C.P.C. MARÍA ROSA CRUZADO PUENTE, Contador Público Colegiado y ~~Maestro en Adm. Con. Mención Gerencia~~ Docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (ENTREVISTA) elaborada por: Huamán Casas Estefany Cristal, estudiante de la Escuela de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA MICROEMPRESA, FINANCIERA CREDISCOTIA AGENCIA MOSHOQUEQUE 2017.

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

Pimentel, 20 de Abril del 2018



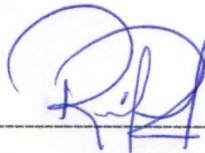
MARÍA ROSA CRUZADO PUENTE
DNI N° 16413803

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Mg. C.P.C. MARTIN ALEXANDER RÍOS CUBAS, Contador Público Colegiado y Magister en Gestión Pública, Magister en Tributación, Docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (ENTREVISTA) elaborada por: Huamán Casas Estefany Cristal, estudiante de la Escuela de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA MICROEMPRESA, FINANCIERA CREDISCOTIA AGENCIA MOSHOQUEQUE 2017.

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

Pimentel, 20 de Abril del 2018



MARTIN ALEXANDER RÍOS CUBAS

DNI N° 45220005

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Mg. C.P.C. CACHAY SANCHEZ LUPE DEL CARMEN, Contador Público Colegiado y Mg. en Auditoría y Control, Docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos ENTREVISTA elaborada por Huamán Casas Estefany Cristal, estudiante de la Escuela de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA MICROEMPRESA, FINANCIERA CREDISCOTIA AGENCIA MOSHOQUEQUE 2017.

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

Pimentel, 20 de Abril del 2018

CACHAY SANCHEZ LUPE DEL CARMEN
DNI N° 16680888

Anexo 4.

TESIS: DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA MICROEMPRESA, FINANCIERA CREDISCOTIA AGENCIA MOSHOQUEQUE 2017
 AUTOR(A): Huamán Casas, Estefany Cristal
 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO RECOLECCIÓN DATOS
¿Cómo el diseño de estrategias reduciría el índice de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia, Agencia Moshoqueque 2017?	<p>Objetivo General Proponer estrategias para la reducción del índice de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia, Agencia Moshoqueque 2017.</p> <p>Objetivos Específicos a) Examinar las políticas y reglamentos para el otorgamiento de créditos de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.</p> <p>b) Analizar la evolución del índice de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.</p> <p>c) Determinar las causantes de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.</p>	Si se aplican estrategias entonces se reducirá el índice de morosidad de la cartera microempresa, Financiera CrediScotia Agencia Moshoqueque 2017.	<p>Objetivo Independiente: Estrategias</p>	Estrategias que minimicen cartera morosa	<p>Nº de charlas de capacitación al personal</p> <p>Nivel de calidad y manejo de información sobre el cliente.</p> <p>Nivel de segmentación de clientes.</p> <p>Nº de alternativas u opciones de pago.</p> <p>Nº de charlas de educación a los clientes y garantes sobre producto, costos y gastos de cobranza.</p> <p>Nº de visitas al cliente para establecer fechas mutuamente oportunas de pago.</p> <p>Nº de atenciones oportunas para atención de quejas y reclamos sobre el crédito.</p> <p>Nº de premiaciones a cliente puntual.</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Entrevista / Guía de entrevista</p>
	<p>Objetivo Dependiente: Morosidad</p>		Índice de morosidad 2017 - 2018		<p>Índice de morosidad= (Mora total) / (Operaciones de activos)</p>	<p>Análisis documental / Guía de análisis documental</p>

