

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

**TESIS**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA  
DISMINUIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN EL  
BANCO SCOTIABANK, AGENCIA HUÁNUCO 2019**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**Autora:**

**Bach. Puma Córdova Sandra**

**<https://orcid.org/0000-0003-0490-4974>**

**Asesora:**

**Dra. Cachay Sanchez Lupe del Carmen**

**<https://orcid.org/0000-0002-6478-0996>**

**Línea de Investigación:**

**Gestión empresarial y emprendimiento**

**Pimentel – Perú**

**2021**

## **APROBACIÓN DEL JURADO**

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA DISMINUIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN EL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA HUÁNUCO 2019.

---

**Apellidos y Nombres:** Bach. Del Puma Córdova Sandra  
**Autor**

---

**Grado/Apellidos y Nombres:** Dra. Chávarry Ysla Patricia del Rocío  
**Asesor Metodológico**

---

**Grado/Apellidos y Nombres:** Dra. Cachay Sanchez Lupe del Carmen  
**Asesor Especialista**

---

**Grado/Apellidos y Nombres:** Mg. Balcazar Paiva Eveling Sussety  
**Presidente de Jurado**

---

**Grado/Apellidos y Nombres:** Mg. Zevallos Aquino Rocio Liliana  
**Secretario(a) de Jurado**

---

**Grado/Apellidos y Nombres:** Mg. Chapoñan Ramirez Edgard  
**Vocal/Asesor de Jurado**

## DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis hijos Víctor André Cieza Puma y Leticia Arwen Calixto Puma, pues ellos son el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, me dan fuerzas de seguir adelante.

Gracias a Dios por regalarme la mejor bendición que son mis hijos.

A mi padre, a mi madre y a mi compañero fiel que son personas que me han ofrecido amor y la calidez de la familia a la cual amo.

**Sandra**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mi tutor, que sin su ayuda y conocimiento no hubiese sido posible realizar este proyecto. A mis padres, por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida. En especial a mi padre, por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue, y que en esta vida nadie regala nada. En especial a mi madre, por cada día hacerme ver la vida de una forma diferente y confiar en mis decisiones. A mi compañero de toda mi vida, por darme las ganas de salir adelante y apoyarme en todo lo que hago. A mis hijos que con sus ocurrencias hace que mis días sean maravillosos y me dedique a este proyecto con mucha paciencia.

**La autora**

## RESUMEN

La presente tesis titulada: Estrategias de gestión de cobranza para disminuir el nivel de morosidad en el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019, tiene como objetivo principal, establecer estrategias de cobranza que permitan la recuperabilidad de créditos atrasados con la finalidad de reducir los niveles de morosidad de la agencia bancaria. El tipo de estudio aplicado fue el descriptivo-propositivo con diseño no experimental; por su parte, para lograr los objetivos específicos de investigación, se tomó como muestra a 126 clientes los cuales pertenecen a la cartera vencida de la entidad. Para dicho fin, se emplearon los métodos de recolección de datos como la encuesta y el análisis documental para identificar las causas del problema principal. Por su parte, se concluye que la agencia Scotiabank de la ciudad de Huánuco presenta problemas financieros relacionados a cuentas por cobrar, ya que existen clientes que mantienen deudas con retrasos por inadecuada evaluación de los mismos. Los factores que influyen en el nivel de morosidad están dados por el mantenimiento de deudas con otras entidades bancarias, inexistencia de acuerdos y la falta de capacidad de pago. Por último, se recomienda a la agencia bancaria la implementación de las alternativas de financiamiento ya que éstas se en elaborado en función a las necesidades presentadas en la agencia.

**Palabras Clave:** Estrategias, gestión de cobranza cuenta por cobrar, morosidad.

## **ABSTRACT**

This thesis entitled: Collection management strategies to reduce the level of delinquency in Banco Scotiabank, Huánuco Agency 2019, has as its main objective, to establish collection strategies that allow the recoverability of overdue credits in order to reduce the levels of delinquency from the banking agency. The type of study applied was descriptive-purposeful with a non-experimental design; In order to achieve the specific research objectives, 126 clients were taken as a sample, which belong to the entity's overdue portfolio. For this purpose, data collection methods such as the survey and documentary analysis were used to identify the causes of the main problem. For its part, it is concluded that the Scotiabank agency of the city of Huánuco has financial problems related to accounts receivable, since there are clients that have debts with delays due to inadequate evaluation of them. The factors that influence the level of delinquency are given by the maintenance of debts with other banking entities, the lack of agreements and the lack of payment capacity. Lastly, the banking agency is recommended to implement the financing alternatives since these are prepared based on the needs presented in the agency.

**Keywords:** Strategies, collection management, accounts receivable, delinquency.

## Índice

Paginas preliminares	ii
aprobación del jurado	ii
dedicatoria	iii
agradecimientos	iv
resumen	v
palabras clave	v
abstract	vi
keywords	vi
índice	vii
índice de tablas	ix
índice de figuras	x
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad Problemática.	12
1.2. Trabajos previos	14
1.3. Teorías relacionadas al tema	20
1.3.1. Estrategias de gestión de cobranza	20
1.3.2. Morosidad.	26
1.4. Formulación del Problema	32
1.5. Justificación e importancia del estudio	32
1.6. Hipótesis	33
1.7. Objetivos	33
1.7.1. Objetivo General	33
1.7.2. Objetivos Específicos	33
<b>II. MÉTODOS</b>	<b>34</b>
2.1. Tipo y Diseño de Investigación	34
2.1.1. Tipo de Investigación	34
2.1.2. Diseño de Investigación	34
2.2. Variables, operacionalización	35
2.3. Población y muestra	39
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	40
2.5. Procedimiento de análisis de datos	40
2.6. Criterios éticos	41

2.7. Criterios de rigor científico	42
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>43</b>
3.1. Tablas y figuras	43
3.2. Discusión	61
3.3. Aporte práctico	64
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>75</b>
4.1. Conclusiones	75
4.2. Recomendaciones	76
<b>REFERENCIAS</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>82</b>



## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Morosidad del banco Scotiabank, Agencia Huanuco 2019 .....	43
<b>Tabla 2.</b> Cuentas por cobrar a través del Balance General de la Agencia (miles de soles). .....	44
<b>Tabla 3.</b> Evolución de los deudores del banco Scotiabank, Agencia Huanuco, durante julio - setiembre 2019 .....	44
<b>Tabla 4.</b> Cómo se encuentra en el sistema .....	45
<b>Tabla 5.</b> Adquisición de un préstamo anterior .....	47
<b>Tabla 6.</b> Tiempo otorgado en el crédito .....	48
<b>Tabla 7.</b> Documentos o requerimientos solicitados para acceder a un producto financiero .....	49
<b>Tabla 8.</b> Entidad financiera apoya en las actividades agropecuarias.....	50
<b>Tabla 9.</b> Acuerdo con el interés pagado por el préstamo adquirido .....	51
<b>Tabla 10.</b> Acuerdo con los cargos mensuales establecidos por la financiera.....	52
<b>Tabla 11.</b> Acuerdo de pago a corto plazo con la entidad financiera sobre su préstamo adquirido .....	53
<b>Tabla 12.</b> Posibilidad de otorgar pagos a cuenta con cuentas por cobrar como garantía de pago sobre su préstamo financiero.....	54
<b>Tabla 13.</b> Opciones para realizar el pago de su deuda (Agentes, transferencias, tiendas afiliadas, entre otros .....	55
<b>Tabla 14.</b> Notificación de cobro para acuerdo de pagos vencidos .....	56
<b>Tabla 15.</b> Los asesores o agentes saben orientarlo al momento de solicitar un financiamiento de su deuda .....	57
<b>Tabla 16.</b> Puede acceder a su deuda a través de la página web de la institución o APP	58
<b>Tabla 17.</b> Le realizan llamadas recordatorias de su deuda .....	59
<b>Tabla 18.</b> Ha recibido llamadas de asesores con un mensaje que siempre utilizan para hacerle recordar su deuda vencida.....	60
<b>Tabla 19.</b> FODA .....	71

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Administración de la cobranza de crédito	20
<i>Figura 2.</i> Cómo se encuentra en el sistema .....	46
Figura 3: Adquisición de un préstamo anterior .....	47
Figura 4: Tiempo otorgado en el crédito .....	48
Figura 5: Documentos o requerimientos solicitados para acceder a un producto financiero .....	49
Figura 6: Entidad financiera apoya en las actividades agropecuarias .....	50
Figura 7: Acuerdo con el interés pagado por el préstamo adquirido .....	51
Figura 8: Acuerdo con los cargos mensuales establecidos por la financiera .....	52
<i>Figura 9.</i> Acuerdo de pago a corto plazo con la entidad financiera sobre su préstamo adquirido .....	53
<i>Figura 10.</i> Posibilidad de otorgar pagos a cuenta con cuentas por cobrar como garantía de pago sobre su préstamo financiero.....	54
<i>Figura 11.</i> Opciones para realizar el pago de su deuda (Agentes, transferencias, tiendas afiliadas, entre otros .....	55
Figura 12. Notificación de cobro para acuerdo de pagos vencidos .....	56
Figura 13: Los asesores o agentes saben orientarlo al momento de solicitar un financiamiento de su deuda .....	57
<i>Figura 14.</i> Puede acceder a su deuda a través de la página web de la institución o APP	58
<i>Figura 15.</i> Le realizan llamadas recordatorias de su deuda .....	59
<i>Figura 16.</i> Ha recibido llamadas de asesores con un mensaje que siempre utilizan para hacerle recordar su deuda vencida.....	60
Figura 17. Modelo de la gestión de cobranza.....	66

## I. INTRODUCCIÓN

En el actual entorno económico riesgoso, el crédito debe gestionarse lo más cerca y tan cuidadosamente como otros insumos de producción. Al igual que los productos o servicios que ofrecen otras empresas, las opciones de crédito están cambiando y están en expansión con productos nuevos e innovadores. Los prestatarios se ofrecen más alternativas y la necesidad de desarrollar procedimientos para evaluar esas opciones.

Estas alternativas dan a los prestatarios la oportunidad de mejorar la gestión de sus asuntos financieros.

Para el desarrollo de la investigación, se empleó el método de análisis para poder analizar detalladamente los datos e información relacionada con la investigación e Inductivo – deductivo para poder llegar a las conclusiones.

La técnica de recolección de datos utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio.

Capítulo I: contiene el problema de Investigación, donde está la situación problemática, además está la formulación del problema, justificación e importancia de la investigación y los objetivos.

Capítulo II: contiene la metodología de estudio, como el tipo de investigación, las variables, población, técnicas y procedimientos

Capítulo III: Los resultados del estudio, la discusión de los resultados y e aporte.

Capítulo IV, las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **1.1. Realidad Problemática.**

### **A nivel internacional**

En España, Cantalapiedra (2019) tras dividir los saldo dudosos de cobros entre el total de créditos, en el periodo de agosto cerró en 5,24% la morosidad, superior al mes de julio que fue 5,23%; donde se verifica un ligero incremento de la caída de morosidad en comparación a los meses del inicio de año.

Los niveles altos de morosidad en la Eurozona son preocupantes, donde las perspectivas de un endurecimiento de la política monetaria que lleva asociada una reducción del euro, tienen un efecto negativo sobre la morosidad bancaria. La morosidad es liderada por la banca italiana que supera el 15%, los países con tasas mayores al 10% y menor al 15% son Rumania, Croacia, Bulgaria e Irlanda, mientras Suecia presenta la tasa de morosidad de la banca más baja (Moreno, 2018).

Los bancos de Estados Unidos están teniendo grandes problemas para cobrar los préstamos estudiantiles que desde el 2012 se torna la mora en base al 12%, el problema se debe principalmente a los bajos sueldos que tienen los profesionales con el cual no puede cubrir sus obligaciones financieras (Agencia Bloomberg, 2019). Por otro lado, expresa Komos (2019), que la morosidad de las tarjetas de crédito ha tenido el record más alto en los últimos diez años, situación originada por la misma presión de los bancos para que los clientes utilicen las tarjetas con el cual se ha generado un sobreendeudamiento. Donde el 2,01% tiene un atraso de 90 días en los pagos.

En Chile, Los deudores abordan los 4 millones, que representó un aumento del 2,8% respecto al 2016. Donde establece que los jóvenes menores de 30 años y personas mayores de 60 años, son los que tienen una mayor tasa de morosidad (Superintendencia de Bancos Chile, 2017). Además, la utilidad de los bancos se ve afectada por esta situación, porque la morosidad a 90 días subió en 3,51% (Orellana y Marusic, 2019).

Respecto, a las técnicas, estrategias y tácticas de cobranza en el sector financiero, se enfocan en llevar una evaluación más precisa del riesgo asociado al

cliente, así como de identificar acciones efectivas de cobranza, que enfocan su esfuerzo en obtener la mayor recuperación, donde exige al mismo tiempo bajar costos operativos y lo más resaltante ofrecer un mejor servicio a sus clientes (Greenspan, 2017).

### **A nivel nacional**

La morosidad en el Perú, según Tsuda (2019) es preocupante el ratio de los deudores peruanos, donde en el 2018 representó la tasa más alta que tuvieron en los últimos 13 años (3,14%). La situación desfavorecedora se debe a la carencia de educación financiera causante del incremento del nivel de impago de deudas de consumo, el cual se ha intensificado en el transcurso de los años.

Por su parte, La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS (2018), menciona que el comportamiento de la morosidad de ha incrementado desde el 2015, donde en los grupos etarios la morosidad en los deudores de 25 a 39 años pasó de 4,2% a 4,4%, presentó un mayor aumento los deudores de 40 a 59 años que paso de 4% a 4,6% y de los deudores mayores de 60 años, cambio de 3,4% a 4,2%.

Respecto a la situación de la industria bancaria o financiera, se establece que el 41 % de las personas comprendidas entre los 18 a 70 años del Perú urbano son clientes de algún banco, caja o financiera. Donde la curva de inclusión financiera va ascendiendo, al igual que la tasa de morosidad de que varió de 3,04 eb el 2017 a 3,14 en el 2018 (Bobadilla, 2019).

El Perú se ubicó por encima de la tasa de morosidad promedio (2,5) de América Latina, superando apenas el 0,1%, entre los países con una fama de malos pagadores se encuentran; Colombia (4,81%) que lidera el top de morsidad, le sigue Uruguay (4,03%), Brasil (3,28%), Paraguay (2,84%). Y los países por debajo del promedio se encontraron; Boliva (1,9%), Argentina (1,87%), Chile (1,83%) y Ecuador (1,24 %) (González, 2018).

## **A nivel local.**

La morosidad en Huánuco, al mes de enero alcanzó 5,3 por ciento, aumentando en 0,3 de punto porcentual respecto a su similar del año pasado. Los mayores ratios se registraron en las Agrobanco (16,3%), Edpymes (8,9%), Banca Múltiple (5,7%), Financieras (5,0%), Cajas Municipales (4,6%) y Cajas Rurales (3,5%) (Banco Cenral de Reserva del Perú, 2018).

En relación a la agencia bancaria Scotiabank ubicada en la ciudad de Huánuco, se posiciona entre las principales entidades con mayor presencia en el mercado y visita de clientes por fortalezas como su ubicación estratégica y amplia cartera de clientes.

Por otro lado, en base a la información obtenida de los últimos 3 meses, la agencia Scotiabank de Huánuco ha presentado un incremento en sus colocaciones de créditos y/o préstamos lo cual se ve reflejado en el aumento del número de clientes donde se reportó en el mes de julio 8.807 clientes, agosto con 9.063 clientes y septiembre con 9.256 clientes.

No obstante, se evidencia un aumento en su cartera atrasada en los últimos 3 meses donde en el mes de julio muestra un total de s/ 1,621.55 de cartera atrasada (o 1.81% de morosidad), el mes de agosto s/ 2,331.48 (o 2.57% de morosidad) y el mes de septiembre con s/ 2,459.83 (o 2.69% de morosidad). En ese sentido lo resultado indican que la agencia Scotiabank de Huánuco presenta un incremento es su índice de morosidad, originado por diferentes causas internas relacionas a su gestión de recuperación de cuentas por cobrar, dichas causas serán identificadas durante el proceso de investigación, a fin de elaborar la propuesta de alternativas de financiamiento de cuentas por cobrar como solución al problema detectado.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Internacional (5)**

Coronel (2019) en la ciudad de Quito se enfocó en el diseñar de un modelo a fin de gestionar las cobranzas en una Cooperativa de Ahorro y crédito, debido a

que la empresa cuenta con altos niveles de cartera vencida, a través de un estudio de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo, emplea en la recolección la información la documentación y las deudas. Los hallazgos muestran un avance de la morosidad del 4% a un 6,4%, Mientras concluye que la morosidad para los créditos de consumo se ha mantenido estable, porque lo que se practica es la absorción mediante una nueva colocación, donde se evidencia una estrategia para mantener su morosidad estable.

En el estudio se reconoce el uso de la revisión documental, además la empresa se apoya en estrategias de realizar nueva colocación de créditos a fin de absorber las deudas y mantener su morosidad sin cambio alguno.

En cambio, Taday (2019) como una forma de reducir la morosidad se enfocó rediseñar los procesos de la gestión de cobranza, porque así tendrá un mejor control de su cartera vencida, para la recopilación de los datos realizó a través de encuestas aplicadas a 11 funcionarios de la parte comercial y recaudación, evidenciado problemas de las áreas, contexto que origina el retrasa en la ejecución del proceso de cobranza. Los resultados muestran altos nivel de cartera vencida en y un total de 21,777 clientes en mora en el año 2016, mientras en el 2017 se mostró una pequeña disminución de los deudores que fueron 19,621 y en el 2018 los deudores ascendieron a 21,126 usuarios. Mostrando que en el último año se evidenció un aumento de la morosidad respecto al año anterior, pero si es menor al del 2016, del estudio concluye sobre la importancia de la disponibilidad de información, herramienta de decisión para los diferentes departamentos, pues no sólo permite estar al día de las cifras sino que sería factible para segmentar a los clientes por su pago y días de deuda.

No sería nada atractivo hablar sólo de morosidad, sino se piensa en las formas y estrategias de como disminuir, es asi que Cumbillo (2018) realizó estrategias para disminuir el índice de morosidad en los microcréditos. A través de un estudio de enfoque mixto, un total de 318 socios que accedieron a un microcrédito constituyeron la muestra, que respondieron una encuestas, también se apoya en los estados financieros. Los resultados muestran que la morosidad fue del 1,71%, distribuidos de esta forma; comercial 2,76% y microcrédito 2,22%, del

estudio concluye sobre la morosidad es mayor en los créditos comerciales y le siguen los microcréditos, esta situación se originó por falta de estrategias encaminada a la recuperación oportuna de las deudas. Donde se trata de una recuperación antes de los 90 días, debido que cuando aumentan los días de deuda, la empresa financiera tiene menos posibilidades de recuperación del crédito. Además tiene que realizar mayores reservas.

### **Nacional**

Núñez y Pinedo (2018) en Trujillo el estudio respecto a la implementación de estrategias de cobranza a fin de disminuir índice de morosidad de los créditos, al considerar una rotura en la línea de pago, para la investigación sigue los lineamientos del diseño de la investigación es cuasi experimental, los créditos vencidos fueron parte de la muestra. Utilizaron como técnica el análisis documental, observación y la entrevista. Concluyeron que la cartera vencida de S/ 388,800.00, se ha generado al 31 de diciembre del año 2017, una morosidad elevada que equivale al 78.14% con respecto a la cartera total, lo cual indica que se tiene que realizar diversos cambios como reestructuración desde un crédito a otorgar hasta recuperar ese crédito otorgado.

El estudio muestra que la morosidad también puede ser evaluada por medio de entrevistas, así como por medios escritos (información documental), sobre todo las empresas tienen que anticiparse en la recuperación oportuna y no esperar que se alargue la media de los días de deuda.

Por otro lado, Alfaro y Vargas (2017) reconoce que las políticas de cobranza son parte del manejo del nivel de morosidad de una Agencia de Trujillo, en el estudio se buscó identificar los factores de la morosidad a través de la correlación de indicadores, emplea para el conocimiento del manejo de la morosidad a un total de 60 funcionarios a cargo de la asesoría de cobranza, a través de un cuestionario. Los factores de la morosidad destacó, el monto de pago, días de atraso, monto del crédito, cumplimiento de las políticas de crédito, destacando que las políticas de cobranza pueden lograr disminuir la morosidad.



Del estudio se reconoce que las fuentes informantes pueden ser clientes y personal de la empresa, del cual se obtienen diferentes perspectivas respecto al manejo de la morosidad. Por un lado se obtiene la información técnica de los funcionarios y por parte de los clientes se obtiene las percepciones y que aspecto originan que aumente la morosidad.

Soplín (2016) destaca que la gestión de cobranzas, no sólo recupera los créditos y las deudas, sino que puede lograr buenos niveles de rentabilidad del en la banca minorista en el Perú, a través de un estudio correlacional. Realiza una investigación de diseño que no manipula la variable independiente, experimental transversal, correlacional, como muestra se tomó a 70 colaboradores, que respondieron un cuestionario de 30 preguntas sobre el conocimiento de gestión, concluye que la rentabilidad de la empresa depende del éxito de la gestión de cobranza.

Del estudio se muestra la necesidad de mejorar no sólo a nivel de políticas, sino tiene que ser parte del sistema gerencial; implementado con una herramienta de gestión y planes claramente definidos que marcan la pauta de trabajo del personal de las áreas de colocación y cobranza.

Al igual Ugalde (2018) también abordó sobre la gestión de cobranza pero la diferencias es que mide su influencia directa en los índices de morosidad en una entidad bancaria de Lima. La muestra lo conformaron 40 colaboradores, a través de una investigación no experimental - transversal; la herramienta fue un cuestionario. De manera que logró demostrar la influencia de la gestión de cobranza en la disminución de los niveles de morosidad, asegurando que la herramienta debe ser un aleado de las áreas de recuperación.

La empresas tienen que reconocer el gran riesgo que genera la colocación del crédito, razón por la cual necesitan de mejores herramientas encaminadas a la recuperación oportuna de los créditos, sólo así el compromiso por medio de la gestión marca las pautas que debe cumplir el personal.

Arias (2019) en su tesis titulada “Diseño de un plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los

Ríos”, con el objetivo de diseñar un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos, con una metodología cuantitativa; de un nivel descriptivo, propositivo. Se usó como técnica la encuesta, y como instrumento el cuestionario, la población estuvo constituida por 237 personas que tienen relación directa con el otorgamiento y recibimiento de créditos los mismos que involucran 37 personas que laboran en el banco como asesores de créditos y 200 personas deudores con una cartera vencida por más de 90 días, entre los resultados se logra evidenciar que los clientes en el periodo del año 2018 en un 40% venían arrastrando refinanciamientos y reestructuras de préstamos de uno o más años. Concluye que la falta de aplicación de políticas de crédito y la falta de capacitación a los asesores de crédito son las principales causas que afectan a la morosidad de la Financiera.

No se puede exigir a los colaboradores éxito de las recuperaciones, sino se dota de las capacidades necesarias, a través de la capacitación constante. Sólo así el personal puede emplear sus habilidades y destrezas para recuperar los créditos, el cual empieza desde la colocación del crédito, al conocer el riesgo que representa cada cliente.

### **Local**

Nole (2016) En una empresa prestadora de servicios de Ferreñafe, donde mide la relación de las estrategias de cobranza en la morosidad de los usuarios de EPSEL S.A. Corresponde a un estudio descriptivo – correlacional, emplea en su estudio 2 encuestas, a 50 trabajadores y 312 usuarios, la relación muestra un coeficiente de correlación de pearson de ,719; demostrando que la morosidad depende de la efectividad de las estrategias de cobranza de la empresa prestadora de servicios.

Entonces del estudio se denota que no se puede obtener buenos resultados, si la empresa no hace nada para gestionar su cobranza por medio de estrategias que motiven a los usuarios a pagar, entre las que destacan un mayor acceso a los medios de pagos virtuales, alianzas con entidades bancarias, recordar el vencimiento del pago del servicio y entre otros.

Palomino (2019) también aborda sobre las estrategias de cobranza y los índices de morosidad, la diferencia es que no mide relación, sino que el objetivo es elaborar las estrategias de cobranza, por eso corresponde a un estudio descriptivo propositivo, encuesta a un total de 30 clientes, el índice de morosidad en la empresa prestadora fue de 8,66% del total facturado, además a menos de la mitad del año la deuda ya asciende al 95.13% acumulado. Además el 60% de los usuarios manifestó no pagar puntual su cuota, entonces se reflejó la necesidad urgente de las estrategias.

Las empresas deben conocer el comportamiento de la morosidad, a través del seguimiento mensual de los reportes, además verificar el tiempo de deuda en días a fin de implementar estrategias para recuperar los créditos antes de que se conviertan en irre recuperables.

Por su parte, Chero y Paredes (2016) elabora estrategias crediticias para disminuir el índice de morosidad en un banco de Chepén, la muestra fueron 7 colaboradores de la empresa, evaluados a través de una lista de cotejo, también a los clientes se le realizó llamadas telefónicas, visitas domiciliarias, los resultados muestran que la aplicación de las estrategias ha permitido incrementar del 67% a 80%. Por lo tanto concluye que el riesgo de impago (morosidad) ha reducido de un 60% a 23%, en ese sentido se observa que la investigación ha permitido a la empresa en estudio incrementar el retorno de los créditos otorgados.

Guerrero (2019) en su investigación titulada “Implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de la entidad financiera Mibanco, Pedro Ruiz – 2018”, a través de un estudio de tipo descriptiva – propositivo, de diseño no experimental, a un total de 12 colaboradores mediante la aplicación de un cuestionario, la morosidad alcanzó el 58,3% de colaboradores es de nivel medio, concluyó que en Mi banco – Agencia Pedro Ruiz, existe índice significativo de morosidad, de nivel medio a alto, requiriéndose recuperar tanto las moras vencidas como aquellas de alto riesgo, proponiéndose como alternativa de solución la implementación de las estrategias diseñadas.

Se muestra que la empresa tiene un alto nivel de morosidad, esta situación genera un desbalance para futuras colocaciones, es así que se requiere de

estrategias enfocadas en no sólo recuperar los créditos sino que se cuente con un perfil de riesgo de los clientes, a fin de elaborar alertas para cada tipo de cliente y se incentive y premie la puntualidad de los clientes.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

#### 1.3.1. Estrategias de gestión de cobranza

Las estrategias de cobranza se denomina a la utilización de estas técnicas que permiten el recaudo optimo, así como de la eficacia en lo asignado y es sumamente beneficioso para la entidad ya que asegura su estabilidad económica, También tiene que ver con las pautas para recuperar el crédito junto con las labores y destrezas que ejecuta el personal con un aprendizaje continua y que cumple los objetivos establecidos por la entidad (Morales y Morales, 2014).

Salazar (2020) expresa que la importancia de que una entidad cuenta con una cobranza efectiva, con el cual busca asegurar la conservación del cliente, el cual se resumen en la siguiente figura (ver figura 1)

**Figura 1**

Administración de la cobranza de crédito



Fuente: Elaborado en base a (Salazar, 2020)

Por su parte, Tarazona (2018) menciona que las estrategias efectivas de cobranza, consisten en la implementación de la tecnología como bigdata y Analítica, que son claves para el proceso de cobro; en los que es necesario que se incluya el canal de contacto, horarios de disponibilidad, preferencias de gestión y política de negociación, así como establecer el perfil del deudor. Por lo tanto exige una alta

transformación digital e implementación de tecnología. Continuación se menciona cada uno de ellos.

El conocimiento del deudor permite simplificar el proceso y sobre todo asegura un seguimiento de las acciones realizadas, que facilita la negociación entre las partes involucradas, es importante mantener la comunicación (Tarazona, 2018).

La segunda estrategia consiste en la transformación digital y la implementación de herramientas tecnológicas para la efectividad del modelo de negocio para la cobranza apoyado en bases de datos, la retroalimentación constante de indicadores en tiempo real para verificar la evolución de la cartera de cobranza (Tarazona, 2018). También, Morilla (2020), establece como estrategia tecnológica con los Chatbot que facilitan la interacción con el cliente en forma individual, mediante un diálogo asertivo y eficiente. Lo cual facilita con el proceso de Cobranza; también se complementa con canales tradicionales como mail, mensajes de SMS, IVR y las llamadas telefónicas que optimizan el recupero.

Morilla (2020), dentro de las ventajas que generan los chatbos son:

El proceso de contacto y la respuesta de la cobranza se automatizan con el cliente

Actualizar la deuda de manera online

Se pueden registrar las promesas de pago

Informar sobre los pagos

Gestionar cobranzas muy complejas.

Barboza (2018), establece que las empresas debe gestionar su cobranza, antes de 90 días de duda, porque a mayor tiempo de mora, menor probabilidad de recuperación existe, es así que establece cuatro estrategias de cobranza; como envíos masivos, autoservicio, mensaje de voz y marcación predictiva. A continuación se explica cada uno de ellos.

**Envío masivo de SMS.** Estrategia sobre todo preventiva y cuando la mora es temprana, se puede realizar el envío masivo de SMS o correos electrónicos, que debe contener fechas de vencimientos, fechas de pago y saldos adeudados. Ya que debe funcionar como un recordatorio y estímulo. Además permite reducir las tareas de los costes operativos considerablemente (Barboza, 2018).

**Autoservicio.** Los clientes y deudores debe tener información rápida y fácil sobre su deuda, mediante un sistema automatizado de consulta disponible las p24horas del día y todos los días de la semana, la ventaja de esta estrategias es que libera a tus agentes para enfocarse en otro segmento de clientes, en estos sistemas se debe mostrar estados de cuenta, fechas de vencimiento futuras, así como descargar su información mediante formatos portátiles o enviar al correo (Barboza, 2018).

**Mensajes de voz a través de IVRs salientes.** Los mensajes de voz masivos también son muy efectivos. El fin es similar al uso de los sms, pero con un acercamiento al cliente aún mayor. Que consiste en un mensaje grabado, que puede ser fijo o personalizado, también debe dar la opción de comunicarse con un representante un representante o verificar su estado de deuda, monto y fecha de vencimiento.

**Marcación Predictiva.** Consiste en una marcación automática predictiva o progresiva, lo cual hará que te contactes con más deudores en menos tiempo. Ya que se tiene que atacar primero a los peores pagadores, para evitar ampliar los días de deuda.

### **Política de Recuperación de Préstamos.**

La política de cobro de deudas (política de recuperación) del banco se basa en la dignidad y el respeto a los clientes. El Banco no seguirá políticas que sean indebidamente coercitivas en la recuperación de las cuotas de los prestatarios.

Prestatarios y tomar posesión de la seguridad (propiedades / activos cargados al banco como garantía primaria o colateral) (conocido como

recuperación de la seguridad) y así fomentar la confianza del cliente y la relación a largo plazo. (Berger, 2014)

Barboza (2019), establece las estrategias de cobranza según el tipo de cada mora, a continuación se muestra.

## 1. Cobranza preventiva

Son estrategias enfocadas en generar una cultura de pago, que consiste en acciones que evitan que el cliente genere una deuda. Entonces lo que busca es educar al cliente para que cumpla en pagar en la fecha, generando un pago oportuno. Entre las acciones de cobranza preventiva se pueden aplicar:

**Enviar notificaciones automáticas** a través de email, SMS o WhatsApp, sobre todo buscan recordar la fecha de pago.

**Incentivar al pago temprano**, mediante oferta de descuentos y recordatorio de los recargos o penalizaciones por el pago atrasado.

**Facilitar medios de pago:** Se tiene que brindar la mayor cantidad de opciones de pago con la finalidad de mejorar la gestión para el usuario, que no conlleve a un gran esfuerzo para efectuar el pago.

**Autoservicio:** Facilitar a los clientes con un sistema de consultas automatizadas (vía SMS, en una plataforma web o una app móvil) donde el usuario pueda conocer su deuda en cualquier momento, sin necesidad de consulta al agente o asesor. Donde pueda automatizar los pagos.

## 2. Cobranza de mora temprana

Cuando la mora no supera los 90 o 120 días, se busca que la estrategia se enfoque en un alta contactibilidad, donde se busca contactar a los deudores y recuperar las deudas, mediante las acciones de cobro, entre las acciones se debe realizar:

**Envío automático de aviso apenas se vence el plazo**, mediante vía SMS, IVRs, WhatsApp y correo electrónico. El fin es informar al cliente de la fecha

de vencimiento, los medios de pago, los saldos adeudados. Es mejor que se automaticen los mensajes para que el persona cuente con tiempo para enfocarse en las deudas más difíciles de recuperar.

**Contar con buena segmentación de la base de deudores**, debe permitir captar primero a los malos pagadores.

**Marcación automática predictiva o progresiva**, se tiene que contar con un sistema de marcación automática.

**Guiones de diálogo claro y disponible** que debe ser para todos los agentes al momento de contactar al cliente. Tiene que ser directo al punto y no dejarán nada librado a la improvisación. Con un tono de comunicación firme pero siempre abriendo la posibilidad de ayudar al cliente en lo que necesite.

También aplica el **autoservicio** con el acceso a un sitio web de la entidad, donde pueda verificar su deuda.

### **3. Cobranza de mora tardía**

Cuando la deuda supera los 120 días de mora, la estrategia se enfoca en una calidad de comunicación, las acciones para este tipo de cobranza son:

**Seguimiento constante del deudor**, mediante la vía telefónica u otros medios de contacto (SMS, email, WhatsApp). No sólo debe consistir en recordar la deuda, sino también alternativas de financiación o medios de pago electrónicos.

**Agentes con buenas habilidades interpersonales.** No sólo debe existir automatización, sino también se requiere de agentes especializados y bien capacitados, que cuenten con adecuadas habilidades de negociación, que se hagan responsables de las llamadas más difíciles.

**Marcación con preview y acceso a toda la información histórica del cliente.** Cuando se realiza la llamada al cliente, el agente debe tener en



frente todo el historial de la deuda, así como los contactos realizados por la empresa.

**Mensajes y charlas inteligentes, con herramientas flexibles de comunicación y argumentos** para que se empleen frente a los deudores.

**Identificar deudores con mayor potencial de pago.** Se tiene que ubicar a los clientes potenciales de mayor probabilidad de recuperación, en los cuales tienen que enfocarse la empresa.

**a) Campos de recuperación:**

El personal del Banco aborda conjuntamente a los prestatarios incumplidores para el pago en un lugar y tiempo conveniente para ambas partes. Estos son más adecuados para pequeños préstamos. Normalmente los prestatarios que han aprovechado pequeños préstamos serán más en número en zonas rurales y semi urbanas en lugar de centros urbanos y metropolitanos. (Berger, 2014)

Bajo ciertas circunstancias, el gerente a cargo de las sucursales bancarias junto con algunos funcionarios de la sucursal debe ir a cada casa de los prestatarios y recuperar las cuotas adeudadas con respecto a los préstamos utilizados por ellos. Este tipo de campamento de recuperación tendrá éxito en caso de que se notifique con anticipación a los prestatarios que mencionen la fecha de los campamentos de recuperación. (Berger, 2014)

**b) Preferencia de reclamaciones:**

Los bancos deben reclamar indemnización de manera expedita y apropiada de organizaciones como el Seguro de Depósitos y la Corporación de Garantía de Crédito llamada DICGC. (Berger, 2014)

**c) Propuestas de compromiso:**

Las rutas de compromiso son adoptadas por los bancos, donde los prestatarios experimentan ciertas dificultades reales y donde la recuperación normal no es posible.

Implica ciertos sacrificios por parte de los bancos. Tales propuestas pueden ser tomadas teniendo en cuenta la historia de la cuenta de préstamo, la seguridad disponible, el patrimonio neto del prestatario / garante, el valor temporal de la oferta hecha etc (Berger, 2014).

### **1.3.2. Morosidad.**

“La morosidad es aquella situación en la cual una persona natural o jurídica no cumple a su vencimiento con su obligación financiera. Se obtiene dividiendo la cantidad de créditos morosos sobre el crédito total” (Zuñiga, 2019).

Mientras, Gómez, Mena y Beltrán (2019) reconocen que la morosidad representa el incumplimiento del pago por parte de los prestatarios de una institución financiera. Además de representar el riesgo que se incurre cuando se decide conceder un préstamo, originado por falta de una adecuada evaluación, ineficiente seguimiento y muchas veces por desconocimiento o altas tasas de interés. Por otro lado, la morosidad genera un deterioro en la cartera de créditos por falta de recursos para ceder nuevas colocaciones, así como de los ingresos financieros y beneficios.

Ahmad (2013). Es el estado de hacer pago de un préstamo o cualquier otra responsabilidad fuera de fecha pactada. Si un pago se debe realizar el tercero de cada mes y no se paga hasta el noveno, se dice que la cuenta al estado de moroso hasta que se haga efectivo el pago. Algunos pasivos tienen períodos de gracia para permitir períodos tardíos hasta un cierto punto sin causar la morosidad.

Un cargo puede o no puede ser evaluada en un pago en mora. La morosidad grave y prolongada puede resultar perjudicial para a persona solicitantes debido a que pierde credibilidad bancaria y limita futuras operaciones de préstamo a su persona.

La morosidad es la situación que se produce cuando los pagos del préstamo son vencidos. También puede ser referido como los atrasos o morosidad, mide el porcentaje de una cartera de préstamos en situación de riesgo.

### **Causas del incumplimiento de pago.**

Según Ahmad (2013), las causas de impago del préstamo incluyen; la falta de voluntad de pagar los préstamos, junto con la desviación de fondos por parte de los prestatarios, negligencia intencional y evaluación inadecuada por los gestores de crédito.

Custodio (2014) también identificó las principales causas de impago del préstamo como la escasez de préstamos, retraso en el momento de la entrega del préstamo, tamaño pequeño de la granja, altas tasas de interés, la edad de los agricultores, mala supervisión, falta de rentabilidad de las empresas agrícolas y la intervención gubernamental indebida a las operaciones de los programas de crédito patrocinados por el gobierno.

Por otra parte, Oloma (2014) encontró que el tamaño de la familia, la escala de operación, gastos de manutención de la familia y la falta de técnicas de gestión fueron algunos de los factores que pueden influir en la capacidad de pago de los agricultores. El retraso del desembolso del préstamo y la alta tasa de interés puede aumentar significativamente los costos de transacción de endeudamiento y también puede afectar

Otros factores críticos asociados con la morosidad son: tipo de préstamo; plazo del préstamo; tasa de interés del préstamo; mal historial de crédito; los ingresos y los costes de transacción de los prestatarios de los préstamos.

Esto también fue confirmado por Vandel (2015), quien indica que las tasas de interés tan altas que cobran los bancos tienden a facilitar el incumplimiento por los prestatarios. La morosidad es causada principalmente por un número inevitable de las decisiones económicas equivocadas por los gestores de crédito o simplemente mala suerte (mal tiempo, los cambios de precios inesperados para determinados productos, etc.).

### **Las medidas para controlar la morosidad.**

Kohansal y Mansoori (2009) fueron de la opinión de que, los prestamistas idean diversos mecanismos institucionales encaminados a reducir el riesgo de impago del préstamo.

Estos incluyen garantía del aval, garantía de crédito de terceros, el uso de la calificación de crédito y agencias de cobro, etc.

Aballey (2009) afirma que los malos préstamos pueden ser restringidos por asegurar que los préstamos se hacen sólo a los prestatarios que es probable que sean capaces de pagar, y con pocas probabilidades de llegar a ser insolventes.

El análisis de crédito de los prestatarios potenciales debe llevarse a cabo con el fin de juzgar el riesgo de crédito con el prestatario y para llegar a una decisión de préstamo. La amortización de préstamos debe ser monitoreada y registrada constantemente para identificar posibles problemas y causas del incumplimiento de pagos de préstamos (Meza, 2014).

Por lo tanto, los bancos deben evitar los préstamos a clientes de riesgo, supervisar los reembolsos de préstamos y renegociar los préstamos cuando los clientes se encuentren en dificultades.

De acuerdo Meza (2014), la etapa de evaluación del crédito es el corazón de una cartera de alta calidad. Esto incluye el diagnóstico de la empresa, así como del prestatario. Antes de comenzar el proceso de recogida de información sobre el cliente con el fin de determinar los límites de crédito, el analista de crédito debe tener información específica disponible que garantice que los datos y las cifras proporcionadas por el cliente sean verdaderos.

Hunte (2012), observó que el tiempo para evaluar la solvencia del solicitante también es importante. Esto es porque cree que un tiempo más corto no es suficiente para evaluar plenamente al solicitante. Es necesario analizar al cliente antes de emitir un préstamo; el solicitante tiene que someterse a las pruebas para evaluar su solvencia. Esa es la capacidad para pagar el préstamo, el negocio y la garantía para asegurar el pago del préstamo.

Hunte (2012) observó que la morosidad en el sector agrícola ha identificado a la evaluación del préstamo como el factor clave. En varios casos, la información recibida no se verifica y en otros casos la información recibida es adulterada o falsificada.

Por lo tanto, hay que destacar que el análisis del riesgo de crédito es otro elemento importante en la evaluación del préstamo. Cuando se presta dinero, el prestamista debe considerar la proposición de endeudamiento y la posterior devolución en forma aislada de la seguridad.

Además; el gestor de crédito será capaz de predecir los posibles cambios o efectos en el negocio para el cual se prestó el dinero. Otra etapa en el proceso de préstamo que es fundamental para minimizar defectos es la etapa de desembolso. Esta etapa es considerada como la más exigente de los prestatarios, que a menudo conduce al fracaso para cumplir con sus obligaciones de préstamo. Esto se debe a que la mayoría de las instituciones financieras necesita mucho tiempo para desembolsar fondos a los solicitantes seleccionados.

Si las personas involucradas en el sector agrícola reciben el préstamo tarde, esto retrasará la temporada de siembra, por tanto, terminan por no hacer ningún beneficio en el tiempo o puede dar como resultado menos capacidad para pagar sus préstamos a tiempo.

### **Cuentas por cobrar.**

Las cuentas por cobrar son un factor importante en el capital de trabajo de una empresa.

A veces las empresas pueden utilizar sus cuentas por cobrar como garantía para el préstamo de dinero. El nivel de cuentas por cobrar también afecta a varias importantes medidas de rendimiento financiero, incluyendo capital de trabajo, proveedores, la relación de corriente y otros.

Es importante señalar que los créditos incobrables no califican como activos (estas cantidades incobrables se reclasifican a la provisión para cuentas de cobro dudoso, que es esencialmente una reducción en cuentas por cobrar); Por lo tanto, las empresas suelen permitir que sólo los clientes solventes a pagar días, semanas o incluso meses después de haber recibido los servicios o bienes de la empresa. A veces las empresas venden sus créditos por centavos de dólar a otras compañías que se centran exclusivamente en recoger los montos adeudados (Berger, 2014).

## **Riesgo.**

Según Brigham (2013), una probabilidad o amenaza de daños, lesiones, responsabilidad, pérdida o cualquier otro acontecimiento negativo que es causada por causas externos o internos, y que se pueden evitar a través la acción preventiva (p.18).

### **Riesgo de Crédito.**

La ganadería, y en general, el sector agropecuario no figuran como sectores líderes objeto de las políticas de desarrollo, como bien sabemos el riesgo crediticio es un factor que toda entidad bancaria debe tomar en cuenta para analizar previo a la colocación de productos financieros.

Por su parte, el riesgo crediticio viene a ser un riesgo que genera pérdidas originadas por el incumplimiento de los clientes de sus obligaciones financieras.

Los objetivos estratégicos de riesgo crediticio están relacionados con el análisis de un sector o mercado el cual debe asegurar el mercado objetivo, los parámetros de riesgo de las nuevas suscripciones, las transacciones y las exposiciones generales de todo tipo de riesgo. Estas pueden ser incorporadas a través de un proceso de desarrollo equilibrado con sectores modernos de la economía (Brigham, 2013 p. 32).

### **Administración y Evaluación de riesgo.**

La Administración de riesgos es el proceso mediante el cual la dirección de una institución financiera, identifica cuantifica y controla los riesgos a los cuales se exponen sus actividades (Brigham. 2013 p. 35).

#### **a) Sistema de Medición de riesgos.**

Existen varios modelos para evaluar el riesgo de crédito, estos pueden ser de tipo cuantitativo y cualitativos, generalmente los bancos mezclan estos modelos.

De acuerdo con López (2008) el modelo más utilizado es el de las cinco "C" integrado por: carácter, integridad y honradez al solicitante del préstamo,

capacidad, habilidad de generación de fondos del clientes para hacer frente a las nuevas obligaciones, capital, representa el patrimonio del cliente, garantía (colateral); aun cuando no es un factor determinante para decidir la aprobación del crédito, sin embargo, hay situaciones donde se hace exigible la existencia de garantías que avalen la devolución del dinero prestado y condiciones, se refiere al análisis del entornos donde se desenvuelve el solicitante y que pueda afectar su capacidad de pago.

#### **b) Evaluación.**

Es un proceso que procura determinar, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficacia eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos (López, 2008 p. 55).

Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras.

#### **c) Seguimiento (Monitoreo)**

Es la supervisión periódica de la ejecución de una actividad que busca establecer el grado en el cual las entregas de insumos, horarios de trabajo, otras acciones requeridas y productos esperados se cumplen de acuerdo con lo planificado. Gracias a este control se pueden detectar deficiencias e incongruencias, corrigiendo oportunamente los errores (López, 2008 p. 59).

#### **d) Tasas de interés.**

El importe cobrado, expresado como un porcentaje del capital por un prestamista a un prestatario para el uso de los activos. Las tasas de interés se observan por lo general sobre una base anual, conocida como la tasa de porcentaje anual (APR) (López, 2008 p. 62).

Los activos prestados podrían incluir, dinero en efectivo, bienes de consumo, activos grandes, como un vehículo o edificio.

El interés es esencialmente un alquiler o arrendamiento de carga para el prestatario, para el uso del activo. En el caso de un gran activo, como un vehículo o edificio, la tasa de interés es a veces conocido como la "tasa de arrendamiento". Cuando el prestatario posee un bajo riesgo, por lo general se le cobrará una tasa de interés baja; si el prestatario se considera de alto riesgo, la tasa de interés a pagar será mayor.

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿De qué manera las estrategias de gestión de cobranza permitirán reducir el nivel de morosidad en el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019?

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

En primer lugar, el desarrollo del presente estudio ha generado un interés por brindar una solución a la entidad bancaria, ya que dentro de ella existe un problema que viene preocupando a los gerentes por su alto impacto negativo dentro de los intereses comerciales del banco. Es por esta razón, que la investigación es importante porque está generando una alternativa de solución al problema detectado y en consecuencia, los resultados económicos incrementarán progresivamente.

Por otro lado, la contribución que generará la implementación de la propuesta será de tipo administrativo y económico, puesto que se presentarán estrategias enfocadas a revertir un problema relacionado con el control y planificación de cuentas por cobrar; y a revertir los indicadores de morosidad hasta en 35%, aumentando recuperación de cuentas por cobrar.

Metodológicamente, se justifica porque durante el proceso de investigación, se aplicará un estudio de tipo descriptivo, y no experimental debido a que no se intervendrán en las actividades financieras en la entidad bancaria. Por su parte, se hará uso de la encuesta previamente certificada por expertos para obtener información puntual y precisa sobre las variables del estudio.



En el aspecto práctico, el estudio plantea que a través de su propuesta, brindar a la entidad bancaria una solución eficiente la cual otorgue resultados en un mediano plazo, sin afectar los costos directos o indirectos y reduciendo sus índices de morosidad.

En cuanto a su alcance, el presente estudio será una fuente de información importante para estudios posteriores relaciones al tema, permitiendo a futuros investigadores sintetizar resultados y llegar a sus conclusiones y recomendaciones.

## **1.6. Hipótesis**

Las estrategias de gestión de cobranza permiten reducir el nivel de morosidad en el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Elaborar estrategias de gestión de cobranza para disminuir el nivel de morosidad en el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la morosidad del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019.
2. Identificar los factores que influyen en el nivel de morosidad del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019.
3. Identificar las deficiencias que la gestión de cobranza del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019
4. Diseñar estrategias de gestión de cobranza para el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019.

## II. MÉTODOS

### 2.1. Tipo y Diseño de Investigación

#### 2.1.1. Tipo de Investigación

Estudio cuantitativo, basado en la recolección de información por medio de métricas numéricas y objetivas. Que buscan plasmar un problema de la realidad,

La presente investigación se ha desarrollado a través de un estudio de tipo Descriptivo - propositivo.

Es descriptivo, porque se analizó el problema o problemas que presenta la empresa y se establecieron nuevos criterios para poder responder a las causas del porque ocurren los fenómenos o hechos y las condiciones en las que este se está dando referentes a las variables en estudio: Alternativa de financiamiento de cuentas por cobrar y nivel de morosidad en el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019.

De igual manera la investigación es propositiva, porque se estructuró una propuesta tomando en cuenta estrategias de gestión de cobranza, como solución al problema con base en los resultados del proceso de investigación.

#### 2.1.2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación es no experimental-transversal, puesto que se observaron los hechos tal y como ocurre en su contexto sin intervenir en su desarrollo.

Diseño de Investigación:



**Dónde:**

M = Muestra de estudio.

O = Morosidad

P = Estrategias de gestión de cobranza.

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **Variable Independiente: Estrategias de gestión de cobranza.**

#### **Conceptual**

Las estrategias de cobranza se denomina a la utilización de estas técnicas que permiten el recaudo optimo, así como de la eficacia en lo asignado y es sumamente beneficioso para la entidad ya que asegura su estabilidad económica (Morales y Morales, 2014).

#### **Operacional**

Barboza (2019), establece las estrategias de cobranza según el tipo de cada mora; preventiva, cobranza de mora tempran y cobranza de mora tardía

#### **Morosidad.**

Ahmad (2013). Morosidad sería el retraso en el cumplimiento del pago de obligaciones contraídas, por tanto, se trata de un incumplimiento de contrato de pago en fecha predeterminada. Normalmente se considera un plazo de 90 días, desde el impago de la primera cuota, para que un cliente sea calificado oficialmente como moroso por el banco

Mientras, Gómez, Mena y Beltrán (2019) reconocen que la morosidad representa el incumplimiento del pago por parte de los prestatarios de una institución financiera. Además de representar el riesgo que se incurre cuando se decide conceder un préstamo, originado por falta de una adecuada evaluación, ineficiente seguimiento y muchas veces por desconocimiento o altas tasas de interes. Por otro lado, la morosidad genera un deterioro en la cartera de créditos por falta de recursos para ceder nuevas colocaciones, así como de los ingresos financieros y beneficios.

**Operacionalización de variables.**

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento de recolección de datos
Estrategias de gestión de cobranza <b>Variable independiente</b> Barboza (2019)	Cobranza preventiva	Envío de notificaciones automáticas	¿Ha recibido mensajes por correo, sms, whatsapp sobre su monto y fecha de vencimiento de su deuda?	Técnica: Encuesta.  Instrumento: Cuestionario.
		Incentivo de pago temprano	¿Tiene usted la posibilidad de otorgar pagos a cuenta con cuentas por cobrar como garantía de pago sobre su préstamo financiero?	
		Facilidad de medios de pago	¿Dispone de diversas opciones para realizar el pago de su deuda (Agentes, transferencias, tiendas afiliadas, entre otros)?	
		Autoservicio	¿Puede acceder a su deuda a través de la página web de la institución o APP?	
	Cobranza de mora temprana	Envío automático de deuda vencida	¿Ha recibido alguna notificación de cobro para acuerdo de pagos vencidos sobre su préstamo bancario?	

		Segmentación de deudores	¿Le han llamado cuando ha tenido una deuda de menos de 120 días de vencimiento?	
		Guiones de dialogo	¿Ha recibido llamadas de asesores con un mensaje que siempre utilizan para hacerle recordar su deuda vencida?	
	Cobranza de mora tardía	Seguimiento del deudor	¿Le realizan llamadas recordatorias de su deuda?	
		Habilidades de los agentes	¿Los asesores o agentes saben orientarlo al momento de solicitar un financiamiento de su deuda?	
		Identificación de deudores potenciales	¿Cuenta con deudas mayores de 120 días?	

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
Morosidad Variable dependiente Gómez, Mena y Beltrán (2019)	Riesgo	Riesgo de crédito	¿Cómo se encuentra en el sistema crediticio?	Técnica: Análisis documental
			¿Ha adquirido un préstamo anteriormente?	Instrumento: Ficha de recolección de datos
		morosidad	Montos de morosidad	Técnica: Encuesta.

	Evaluación	Eficiencia del análisis	¿En cuánto tiempo se le ha otorgado un crédito?	Instrumento: Cuestionario.
		Aprendizaje del riesgo	¿Qué documentos o requerimientos se le solicitó para acceder a un producto financiero?	
	Seguimiento	Monitoreo de actividades	¿La entidad financiera con la que trabaja le apoya en sus actividades agropecuarias?	
	Tasas de interés.	TCEA	¿Está de acuerdo con el interés pagado por el préstamo adquirido?	
		TEA	¿Está de acuerdo con los cargos mensuales establecidos por la financiera?	

## 2.3. Población y muestra

### Población

La investigación busca disminuir el nivel de morosidad a través de alternativas de estrategias de cobranza, por lo tanto será necesario tomar como población a los clientes que posee un crédito en condición morosa, ya que de ellos se obtuvo información fundamental a través de la aplicación de las técnicas de recolección de datos del presente informe. El total de clientes en condición de riesgo hacen un total de 188.

### Muestra:

El cálculo de la muestra de detalla a continuación:

$$n = \frac{Z_{\mu}^2 * N * p * q}{E^2(N - 1) + Z_{\mu}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población.

= Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido. (95%)

p\*q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno. (50%) E = Margen de error permitido. (7%)

n = Tamaño de la muestra (126)

$$n = \frac{188^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(188 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = \frac{162.670}{1.28} = 126$$

## **2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Métodos:**

**Análisis:** este método nos permitió centrarse en el problema e identificar las causantes del mismo. De igual forma sirve para poder analizar detalladamente los datos e información relacionada con la investigación.

**Inductivo – deductivo:** es método permitió llegar a las conclusiones generales de la investigación a partir de sus premisas obtenidas de la observación de los hechos, recopilación, clasificación y derivación de los hechos.

### **Técnicas:**

**Encuesta:** Con esta técnica de recolección de datos se dio lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos.

### **Instrumento:**

El cuestionario como instrumento de recolección de datos estuvo compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio. Este contiene preguntas elaboradas en función a la teoría tomando en cuenta las dimensiones e indicadores de la deserción.

El cuestionario fue aplicado a través la base de datos de los clientes el cual se hizo llegar a través de sus correos personales y/o llamadas telefónicas durante el mes de agosto del 2019, de esta forma fue posible obtener la información del total de la muestra calculada en el estudio.

## **2.5. Procedimiento de análisis de datos**

La información fue obtenida a través del uso de la encuesta, el cual fue aplicado a la muestra en estudio, es decir a los clientes de la entidad financiera, con el fin de obtener información real y confiable para la investigación.



Por otro lado, la aplicación de la encuesta se llevó a cabo de manera presencial, correos o llamadas telefónicas.

Los resultados se obtuvieron de un programa estadístico SPSS v. 24 y el Excel, donde fue posible ordenar los resultados en tablas y figuras, con su respectiva interpretación.

Posterior a ello, este análisis dio lugar a la discusión de resultados comparativo al de los antecedentes citados por otros autores.

## **2.6. Criterios éticos**

Durante el desarrollo de la presente investigación se hizo uso de los principios de la ética personalista, el investigador presenta 3 principios éticos:

### **Principio del valor fundamental de la vida humana:**

Los participantes fueron tratados con respeto en todo el proceso de investigación, donde se dignificó sus derechos como persona, no se realizó distinción entre los participantes.

### **Principio de Libertad y responsabilidad:**

Los participantes fueron libres de manifestar su participación o no en el estudio, así como también tenía la posibilidad de retirarse o desear ya no participar, se le explicó en que consistió el estudio. Y el instrumento que llenó.

### **Principio de Totalidad:**

Se procuró la armonía de las partes y su todo, donde cada uno de los participantes permitió llegar a los hallazgos del estudio.

## 2.7. Criterios de rigor científico

<b>Criterios</b>	<b>Características científicas del criterio</b>
<b>Confiabilidad</b>	Permitió establecer que tan confiable es el instrumento y si se adapta al principio de confiabilidad y se replican los datos.
<b>Validación</b>	Permitió conocer mediante expertos, si las preguntas del instrumento recopilan el indicado de la variable.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Tablas y figuras

##### **Diagnosticar la morosidad del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019.**

Se realizó mediante la ficha de recolección de datos, de informes de la institución tanto por agencia, como por trimestre del 2019

**Tabla 1**

*Morosidad del banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019*

<b>Scotiabank - Huánuco</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Var % T1</b>
<b>Indicadores Financieros</b>	<b>T1</b>	<b>T1</b>	
Índice de Morosidad (Saldo de la cartera de crédito vencida al cierre del trimestre / Saldo de la cartera de crédito total al cierre del trimestre)	3.13	2.87	9.06%

**Fuente:** Base de datos Banco Scotiabank – Agencia Huánuco.

**Interpretación.** Se puede observar un aumento considerable en el índice de morosidad en comparación a los resultados de los trimestres obtenidos en el año 2018, donde en el primer trimestre del 2019, significó un incremento del 9,06% de la morosidad respecto al primer trimestre del 2018. Esto se debe poco ablandamiento de las condiciones de pago de cuotas en caso vencimiento. Por otro lado, otros factores que influyen en el incremento de la morosidad están dados por las capacidades de pago de los clientes las cuales no son considerados y el análisis crediticio de los mismos donde dicho procedimiento no se viene tomando en cuenta, ya que existen elementos que pueden ser claves para la recuperabilidad de los créditos en caso de incumplimiento de pago, tales como sus cuentas por cobrar, recursos materiales y capital de trabajo.

**Tabla 2**

*Cuentas por cobrar a través del Balance General de la Agencia (miles de soles).*

<b>Scotiabank - Cifras relevantes del Balance</b>		
<b>General</b>	<b>31-mar-19</b>	<b>31-mar-18</b>
Caja, Bancos, Valores	108,085	96,128
Cartera Vigente	1,099	733
<b>Cartera Vencida</b>	<b>571</b>	<b>370</b>
Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios	-1,543	-1,617
Otros Activos	3,319	9,790
<b>Activo Total</b>	<b>111,531</b>	<b>105,404</b>
Depósitos	59,131	57,334
Préstamos Bancarios	679	237
Obligaciones	2,339	2,239
Otros Pasivos	6,926	8,860
Capital	42,456	36,734
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>111,531</b>	<b>105,404</b>

**Fuente:** Base de datos Banco Scotiabank – Agencia Huánuco.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en el reporte del balance general del Banco Scotiabank – agencia Huánuco en marzo del 2019, se observa un incremento anual de la cartera vencida en soles en S/201 mil en comparación al periodo de marzo del 2018 que equivale al 54,3%. Por lo tanto, se determina que la agencia presenta complicaciones en relación a sus cuentas por cobrar por la falta de alternativas a financiamiento eficientes para los clientes lo cual permita la recuperabilidad de los créditos y reducir los niveles de morosidad.

**Tabla 3**

*Evolución de los deudores del banco Scotiabank, Agencia Huánuco, durante julio - setiembre 2019*

	<b>Numero de deudores</b>	<b>Variación respecto julio 2019</b>
Julio	45421	
Agosto	46748	2.92%
Setiembre	47743	5.11%
Promedio mensual	46637	

**Fuente:** Base de datos Banco Scotiabank – Agencia Huánuco.

**Interpretación:** Se constata que el número de deudores se incrementan, donde de forma mensual fue 2,92% en agosto respecto a julio del 2019, mientras en setiembre fue de 5,11% respecto a julio del 2019. Además los deudores pasaron de 45421 en julio a 46637 deudores en setiembre.

**Identificar los factores que influyen en el nivel de morosidad del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019.**

**Tabla 4**

*Cómo se encuentra en el sistema*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Deuda perdida.	22	17,5	17,5
	Mantengo deuda al día.	4	3,2	20,6
	Mantengo deuda atrasada	100	79,4	100,0
	Total	126	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

### Cómo se encuentra en el sistema

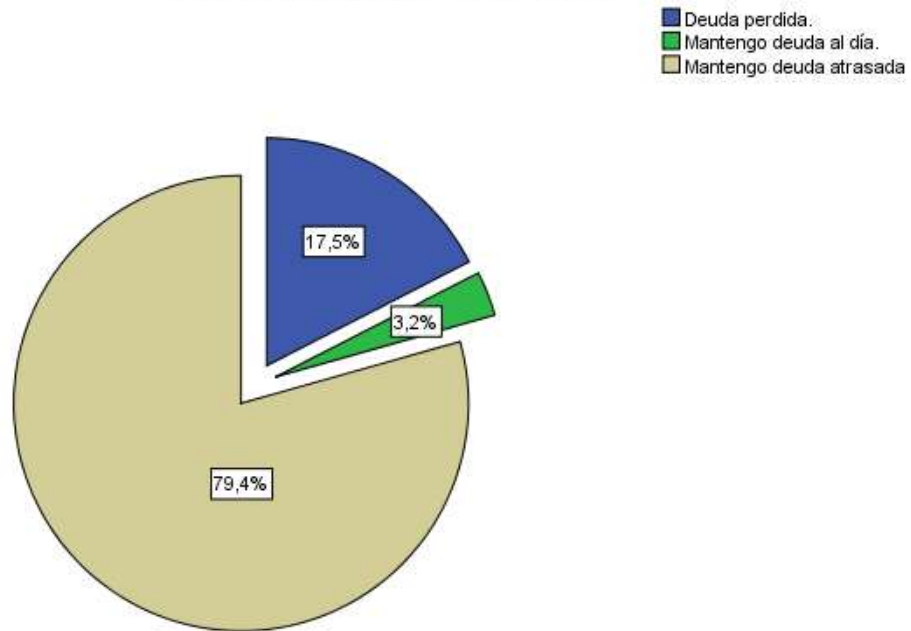


Figura 2. Cómo se encuentra en el sistema

**Interpretación:** En la figura 2, el 79,4% de los clientes tiene una deuda atrasada, el 17,5% cuenta con una deuda perdida y el 3,2% se mantiene al día con la deuda.

**Tabla 5**

*Adquisición de un préstamo anterior*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Sí	104	82,5	82,5
	No	22	17,5	100,0
	Total	126	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 3: Adquisición de un préstamo anterior*

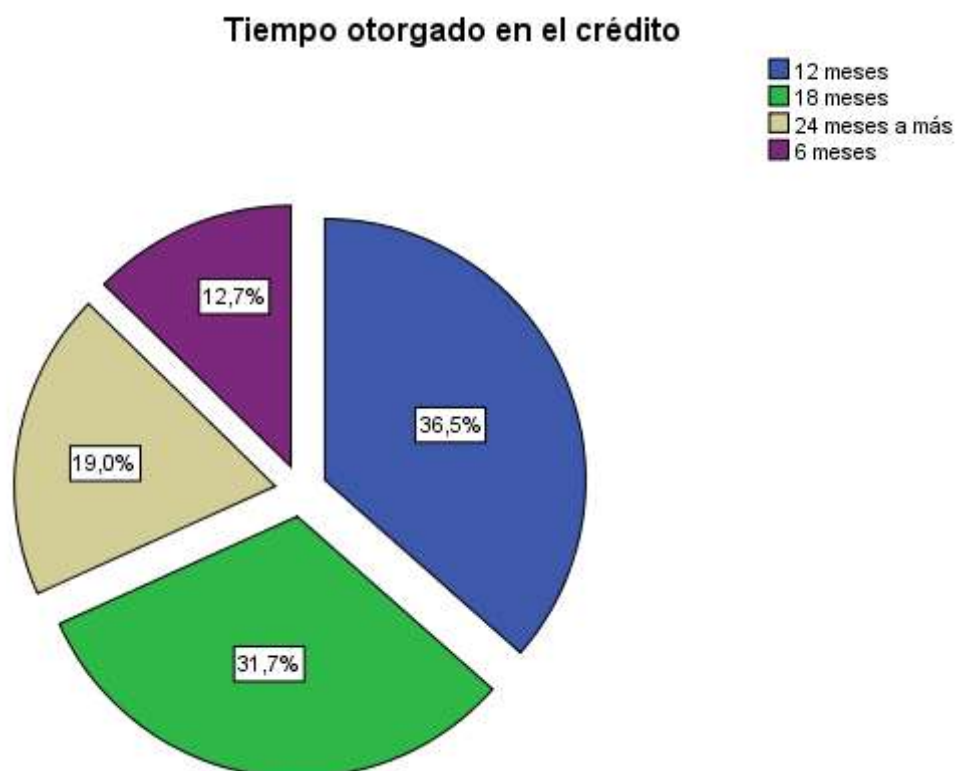
**Interpretación:** La figura 3, indica que el 17,5% de clientes encuestados afirman haber adquirido préstamos anteriormente, mientras que el 82,5% manifestó lo contrario, por lo tanto, se puede observar que la mayor parte de cliente mantiene deudas con otras entidades bancarias lo que reduce la capacidad de pago por parte del cliente, es decir, un aumento de cuentas por cobrar en la entidad.

**Tabla 6**

*Tiempo otorgado en el crédito*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	6 meses	16	12,7	12,7
	12 meses	46	36,5	49,2
	18 meses	40	31,7	81,0
	24 meses a más	24	19,0	100,0
	Total	126	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 4: Tiempo otorgado en el crédito*

**Interpretación:** La figura 3 indica que el 12,7% de clientes encuestados posee un crédito otorgado a 6 meses de pago, el 36,5% a 12 meses, el 31,7% a 18 meses y el 19,0 % manifestó a 24 a más, por lo tanto, aquí se evidencia que las cuentas por cobrar de banco en su gran mayoría son de corto y mediano plazo.



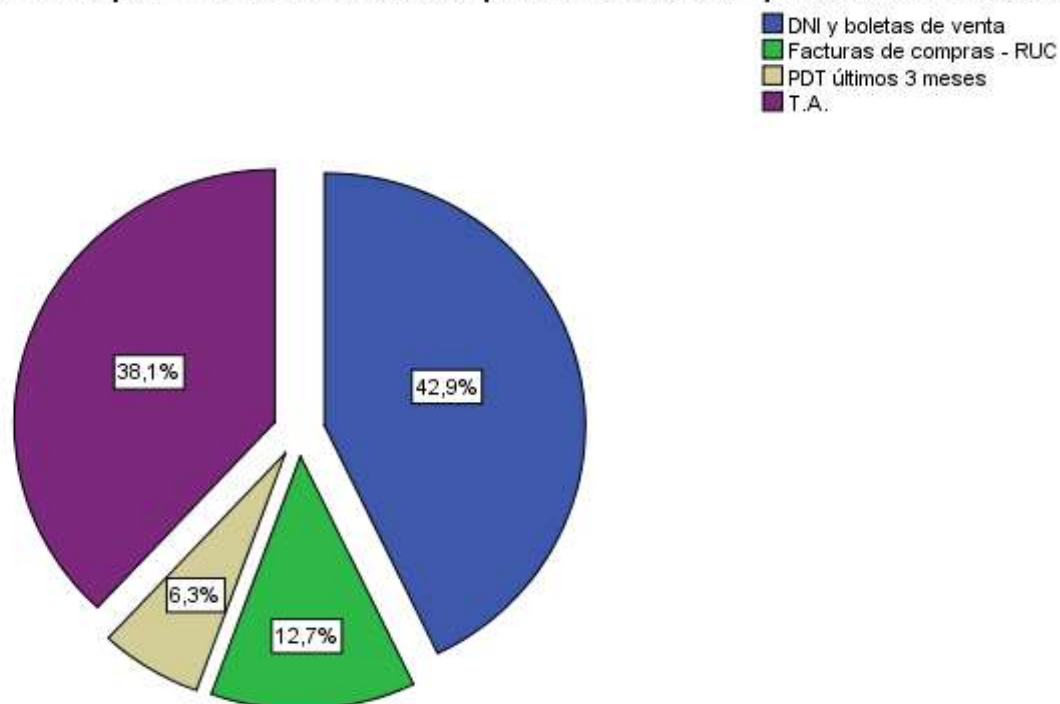
**Tabla 7**

*Documentos o requerimientos solicitados para acceder a un producto financiero*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	DNI y boletas de venta	54	42,9	42,9
	Facturas de compras - RUC	16	12,7	55,6
Válido	PDT últimos 3 meses	8	6,3	61,9
	T.A.	48	38,1	100,0
	Total	126	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Documentos o requerimientos solicitados para acceder a un producto financiero**



*Figura 5:* Documentos o requerimientos solicitados para acceder a un producto financiero

**Interpretación:** La figura 5, indica que el 42,9% de clientes encuestados manifestaron se les solicitó DNI y boletas de venta como requisitos para acceder a productos crediticios, mientras que un importante 38,1% manifestó se les solicitó documentos como DNI, boletas de venta, facturas de compras, ficha RUC y PDT, lo cual indica que

la solicitud de documentos es variada y por factores de análisis crediticio y estado en el sistema financiero.

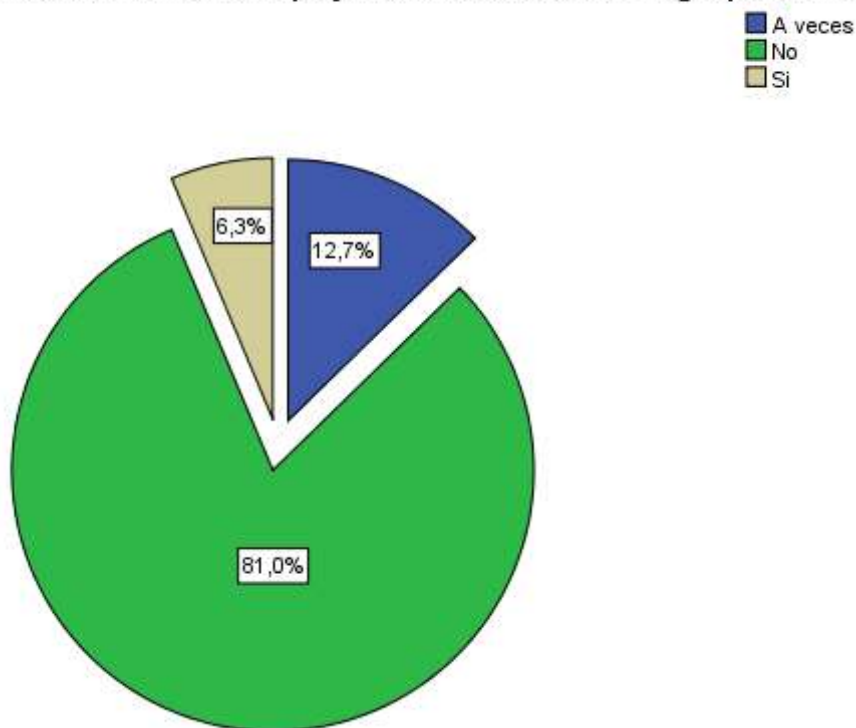
**Tabla 8**

*Entidad financiera apoya en las actividades agropecuarias*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	8	6,3	6,3
	No	102	81,0	87,3
	A veces	16	12,7	100,0
	Total	126	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Entidad financiera apoya en las actividades agropecuarias**



*Figura 6: Entidad financiera apoya en las actividades agropecuarias*

**Interpretación:** La figura 6 indica que el 6,3% de clientes encuestados manifestaron fue apoyado por la entidad bancaria (asesoramiento) en sus actividades agropecuarias, mientras que el 81,0% manifestó nunca haber recibido apoyo alguno,

por lo tanto, se evidencia que dentro de las políticas de crédito de banco, no existe un seguimiento, apoyo o asesoramiento de las actividades agropecuarias que ayude a dar buen uso del capital brindado al cliente.

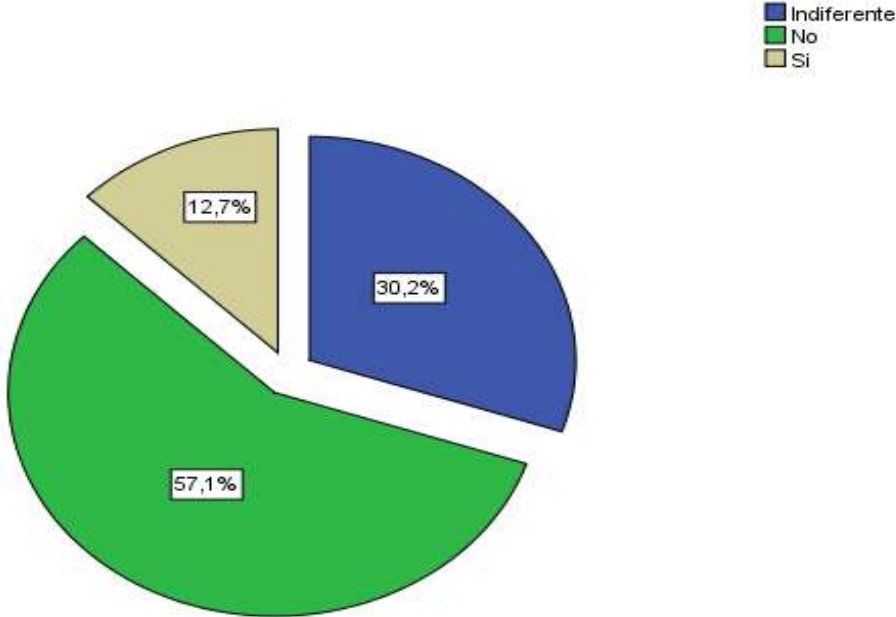
**Tabla 9**

*Acuerdo con el interés pagado por el préstamo adquirido*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	16	12,7	12,7
	No	72	57,1	69,8
	Indiferente	38	30,2	100,0
	Total	126	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Acuerdo con el interés pagado por el préstamo adquirido**



*Figura 7: Acuerdo con el interés pagado por el préstamo adquirido*

**Interpretación:** La figura 7, indica que el 12,7% de clientes encuestados manifestaron estar de acuerdo con el interés que debe asumir adicional al préstamo otorgado, el 57,1% manifestó lo contrario y el 30,2% manifestó indiferente a este aspecto, por lo tanto, se evidencia que el interés que maneja el banco es un factor no aceptado por el cliente e incide al incumplimiento de pago y por ende a generar un riesgo moratorio.

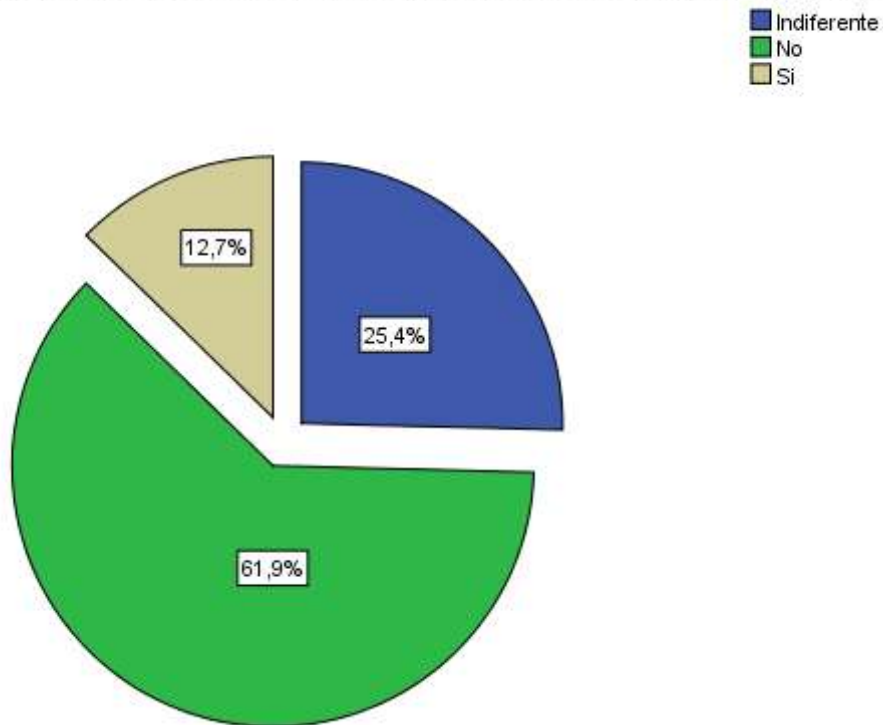
**Tabla 10**

*Acuerdo con los cargos mensuales establecidos por la financiera*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	16	12,7	12,7
	No	78	61,9	74,6
	Indiferente	32	25,4	100,0
	Total	126	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Acuerdo con los cargos mensuales establecidos por la financiera**



*Figura 8: Acuerdo con los cargos mensuales establecidos por la financiera*

**Interpretación:** La figura 8, indica que el 12,7% de clientes encuestados manifestaron estar de acuerdo con los cargos mensuales que deben asumir dentro del préstamo otorgado, el 61,9% manifestó lo contrario, mientras que el 25,4% manifestó indiferente, lo cual indica que gran parte de cliente presenta insatisfacciones por asumir pagos adicionales sobre el préstamo adquirido, esto conlleva a en ocasiones generar retrasos en las cuotas previamente establecidas y acordadas.

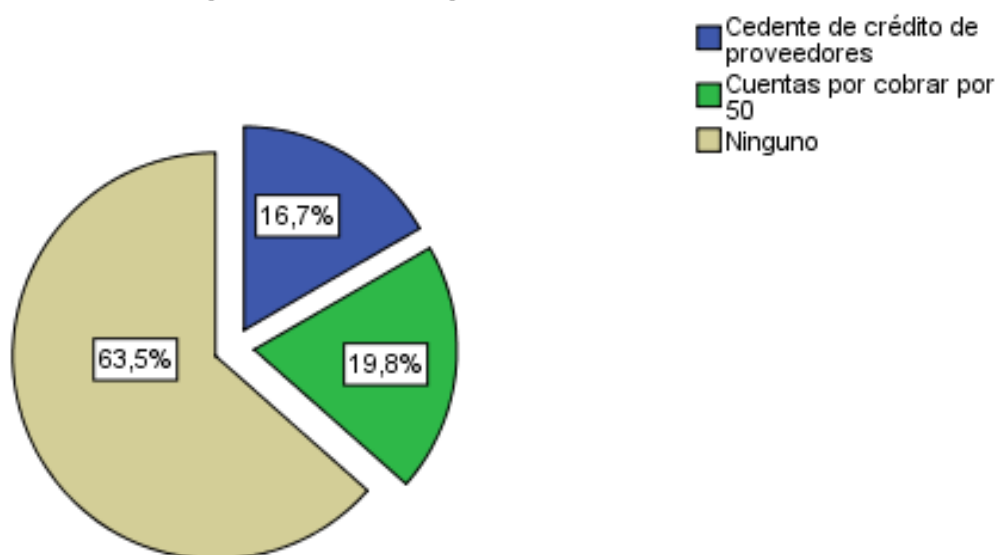
**Identificar las deficiencias que la gestión de cobranza del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019**

**Tabla 11**

*Acuerdo de pago a corto plazo con la entidad financiera sobre su préstamo adquirido*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Cedente de crédito de proveedores	21	16,7	16,7
Válido	Cuentas por cobrar por 50	25	19,8	36,5
	Ninguno	80	63,5	100,0
	Total	126	100,0	

**Acuerdo de pago a corto plazo con la entidad financiera sobre su préstamo adquirido**



*Figura 9. Acuerdo de pago a corto plazo con la entidad financiera sobre su préstamo adquirido*

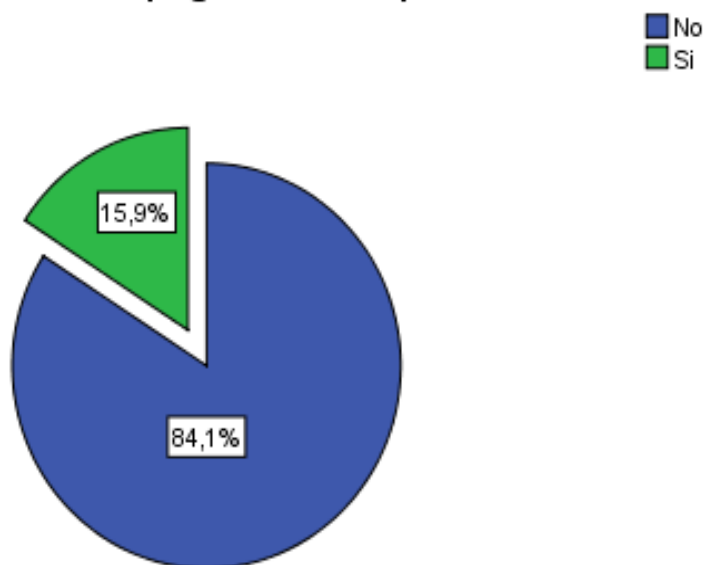
**Interpretación:** en la figura 9, el 63,5% de los clientes no tienen un acuerdo a corto plazo con la entidad financiera sobre su préstamo adquirido, el 19,8% tiene un acuerdo a corto plazo de cuentas por cobrar por 50.

**Tabla 12**

*Posibilidad de otorgar pagos a cuenta con cuentas por cobrar como garantía de pago sobre su préstamo financiero*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	106	84,1	84,1
	Si	20	15,9	100,0
	Total	126	100,0	

**Posibilidad de otorgar pagos a cuenta con cuentas por cobrar como garantía de pago sobre su préstamo financiero**



*Figura 10. Posibilidad de otorgar pagos a cuenta con cuentas por cobrar como garantía de pago sobre su préstamo financiero*

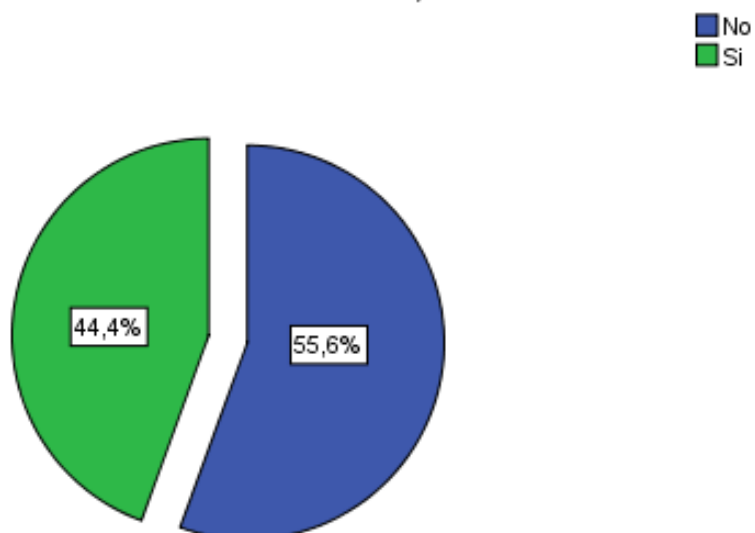
**Interpretación:** En la figura 10, el 84,1% de los clientes no tiene posibilidad de otorgar pagos a cuenta con cuentas por cobrar como garantía de pago sobre su préstamo financiero y el 15,9% si cuenta con la posibilidad de otorgar pagos a cuenta con cuentas por cobrar como garantía de pago sobre su préstamo financiero

**Tabla 13**

*Opciones para realizar el pago de su deuda (Agentes, transferencias, tiendas afiliadas, entre otros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	70	55,6	55,6
	Si	56	44,4	100,0
	Total	126	100,0	

**Opciones para realizar el pago de su deuda (Agentes, transferencias, tiendas afiliadas, entre otros**



*Figura 11. Opciones para realizar el pago de su deuda (Agentes, transferencias, tiendas afiliadas, entre otros*

**Interpretación:** en la figura 11, el 55,6% de los clientes indica que no tiene opciones ofrecida por el banco para realizar el pago de la deuda, mientras el 44,4% si tiene diversas opciones de pago.

**Tabla 14**

*Notificación de cobro para acuerdo de pagos vencidos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	Sí	80	63,5	63,5
Válido	No	46	36,5	100,0
	Total	126	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 12.* Notificación de cobro para acuerdo de pagos vencidos

**Interpretación:** La figura 12, indica que el 63,5% de clientes encuestados sí ha recibido notificaciones para acuerdo de pagos vencidos y el 36,5% manifestó lo contrario, lo cual indica que las políticas de crédito carecen de procesos de notificación eficiente para mantener contacto con clientes que poseen pagos vencidos y estos sean informados para acelerar cobro de dicha cartera.



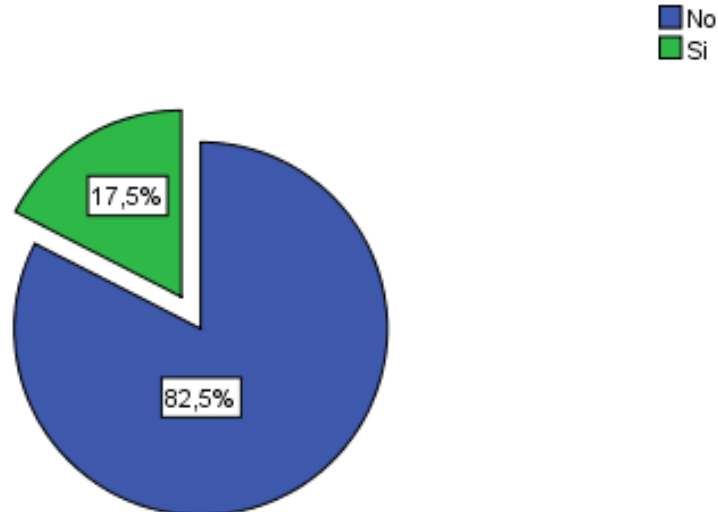
**Tabla 15**

*Los asesores o agentes saben orientarlo al momento de solicitar un financiamiento de su deuda*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Sí	22	17,5	17,5
	No	104	82,5	100,0
	Total	126	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Los asesores o agentes saben orientarlo al momento de solicitar un financiamiento de su deuda**



*Figura 13: Los asesores o agentes saben orientarlo al momento de solicitar un financiamiento de su deuda*

**Interpretación:** La figura 13 indica que el 17,5% de clientes encuestados que los asesores o agentes saben orientarlo al momento de solicitar un financiamiento de su deuda, mientras que el 82,5% manifestó lo contrario, por lo tanto, se demuestra que hace falta mejorar las habilidades del personal de recuperación de cartera vencida en la empresa.

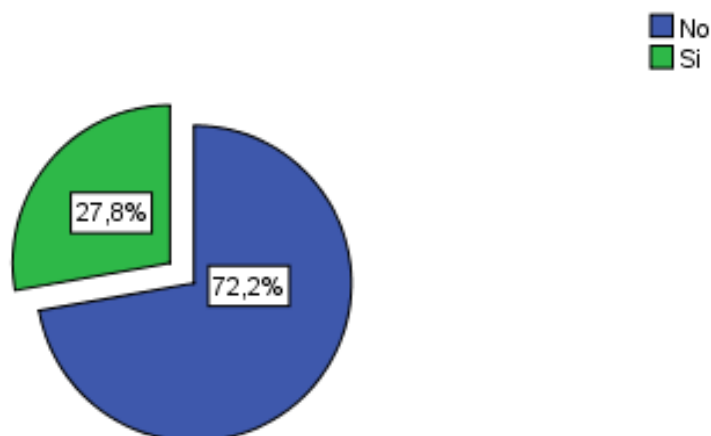
**Tabla 16**

*Puede acceder a su deuda a través de la página web de la institución o APP*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	No	91	72,2	72,2
	Si	35	27,8	100,0
	Total	126	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Puede acceder a su deuda a través de la página web de la institución o APP**



*Figura 14. Puede acceder a su deuda a través de la página web de la institución o APP*

**Interpretación:** El 27,8% de los clientes encuestados afirman que si puede acceder a su deuda a través de la página web de la institución o APP, mientras el 72,2% indica lo contrario, donde se muestra que si existe una página web, sin embargo no se ha realizado la promoción suficiente a los clientes.

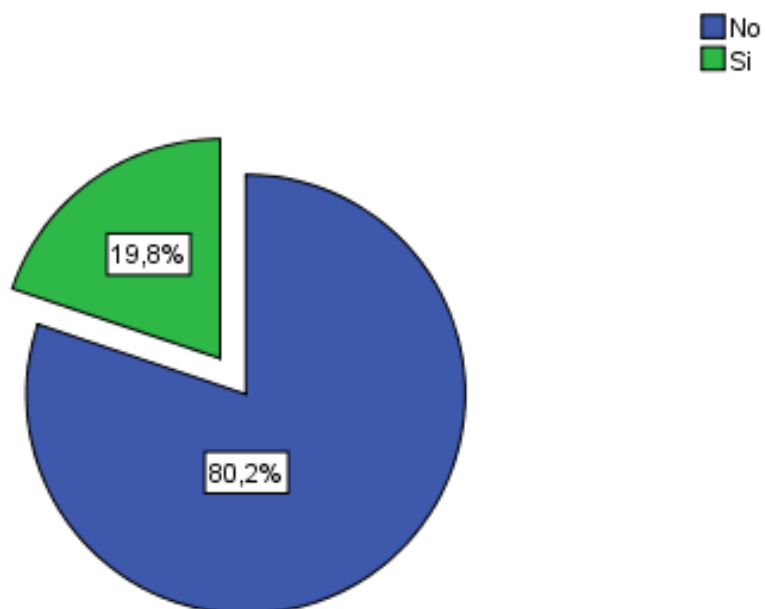
**Tabla 17**

*Le realizan llamadas recordatorias de su deuda*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	No	101	80,2	80,2
	Si	25	19,8	100,0
	Total	126	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Le realizan llamadas recordatorias de su deuda**



*Figura 15. Le realizan llamadas recordatorias de su deuda*

**Interpretación:** El 19,8% de los clientes afirman que si le han realizado llamadas recordatorias de su deuda, mientras el 80,2% opina lo contrario, donde se evidencia que no hay una segmentación de los clientes y no hay una preocupación por aplicar las estrategias de cobranza

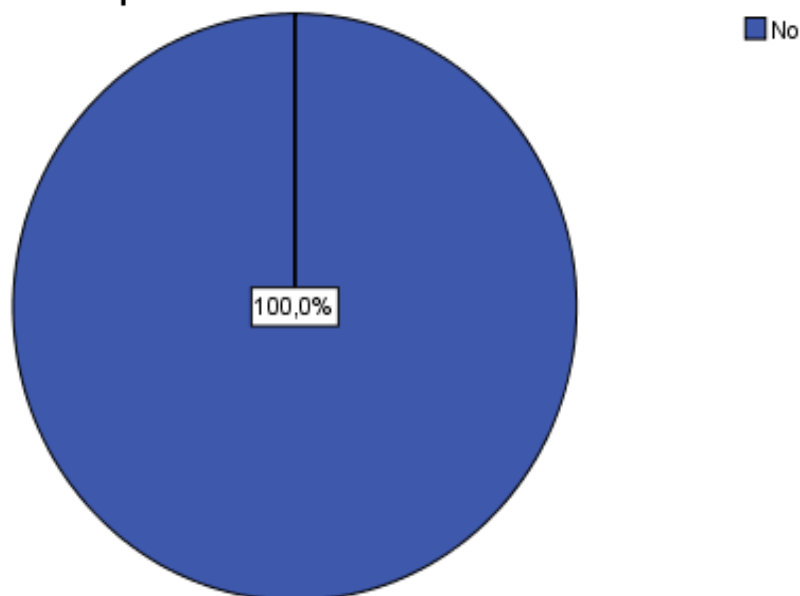
**Tabla 18**

*Ha recibido llamadas de asesores con un mensaje que siempre utilizan para hacerle recordar su deuda vencida*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No	126	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

**Ha recibido llamadas de asesores con un mensaje que siempre utilizan para hacerle recordar su deuda vencida**



*Figura 16. Ha recibido llamadas de asesores con un mensaje que siempre utilizan para hacerle recordar su deuda vencida*

**Interpretación:** El 100% de los clientes menciona que no ha recibido las llamadas de los asesores con mensajes cortos y que se repiten, donde indica que no se aplica la automatización de mensajes en el banco Scotiabank.

### 3.2. Discusión

La morosidad del banco scotiabank, agencia Huánuco, en la tabla 1, se muestra la morosidad en el primer trimestre del 2019 fue de 3,3%, valor que supera al estudio de Cumbillo (2018), que encontró una tasa de cartera vencida de 2,22%. Pero menor al estudio de Núñez y Pinedo (2018) que fue del 78,14% respecto a la cartera total, donde además establece que cuando hay altos niveles de morosidad se deb empezar por ofrecer restructuración de deuda, así como establecer acciones para recuperar dichos créditos, en la tabla 3, resultados muestran que los deudores en promedio mensual son 46637, resultados superiores a los encontrados por Taday (2019), donde 21,777 usuarios que se encuentran en mora. Donde se evidencia que el banco Scotiabank agencia Huánuco, tiene que desplegar acciones para disminuir los niveles de morosidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la figura 11, se puede determinar que existe alto índice de cuentas por cobrar que carecen de garantía lo cual genera que la entidad bancaria mantenga un nivel alto de morosidad en los créditos colocados, de acuerdo con el estudio realizado por Ugalde (2018), la empresa en análisis presenta problemas financieros relacionados a cuentas por cobrar, en est caso se trata de clientes que mantienen deuda atrasada y carecen de garantías o avales. Por otro lado, la figura 2 muestra que un 83% de clientes posee deudas anteriores con otras entidades bancarias, lo cual conlleva a que la recuperación de las cuentas por cobrar sea menor a la esperada. Asimismo, la figura 3 evidencia que las cuentas por cobrar de banco en su gran mayoría son de corto y mediano plazo ya que un 13% clientes encuestados posee un crédito otorgado a 6 meses de pago, el 36% a 12 meses, el 32% a 18 meses. En relación a ello, Arias (2019) también diagnosticaron que el crecimiento de cuentas por cobrar se debe a un inadecuado manejo de información de los clientes por parte del personal asignado a dicha función, sin embargo, este problema puede ser solucionado otorgando las herramientas necesarias para una mayor eficiencia de trabajo de recuperación de cuentas por cobrar. Por su parte, en relación al análisis del balance general del Banco Scotiabank, se ha logrado determinar

en el gráfico 1, que las cuentas por cobrar presentan un incremento porcentual del 6,8%, lo cual viene a ser la cartera vencida hasta el primer trimestre del presente año, esto quiere decir que este incremento se viene presentando de manera progresiva y no se ha implementado una solución oportuna a dicha situación.

Identificar los factores que influyen en el nivel de morosidad del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019. En relación a los factores que influyen en el nivel de morosidad de la entidad bancaria, en la figura 3 se determina que mantener deudas con una o varias entidades financieras repercute negativamente en el nivel de morosidad puesto que la capacidad de pago es mucho menor; de acuerdo con Nole (2016) determinó que mantener una cartera de clientes con saturación de créditos otorgados es un factor negativo para cualquier entidad bancaria a que genera un incremento moratorio, es decir, se mantiene un activo improductivo puesto que no se puede convertir en líquido fácilmente e implica un proceso engorroso y especializado. Por otro lado, la figura 7 indica que el 57,1 % de clientes encuestados manifestó no haber realizado ningún acuerdo de pago a corto plazo con cuentas por cobrar, esto indica que gran parte de créditos otorgados por el banco no podrán ser recuperados en un corto plazo, este factor se debe a inexistencia de una cláusula o acuerdo que asegure el retorno del dinero invertido. De acuerdo a la información digital obtenida de la entidad en estudio referente a sus indicadores financieros más relevantes, se puede observar un aumento considerable en el índice de morosidad en comparación a los resultados de los trimestres obtenidos en el año 2019, esto se debe poco ablandamiento de las condiciones de pago de cuotas en caso vencimiento. Por otro lado, otros factores que influyen en el incremento de la morosidad están dados por las capacidades de pago de los clientes las cuales no son considerados y el análisis crediticio de los mismos donde dicho procedimiento no se viene tomando en cuenta, ya que existen elementos que pueden ser claves para la recuperabilidad de los créditos en caso de incumplimiento de pago, tales como sus cuentas por cobrar, recursos materiales y capital de trabajo.

La figura 12 evidencia que una de las deficiencias que poseen las políticas de créditos de la entidad financiera se debe a la falta de cláusulas más flexibles que permitan notificar al cliente y renegociar las cuotas vencidas que posee, lo cual queda demostrado en el 63,5% de clientes quienes manifestaron no haber sido notificados para renegociar deudas atrasadas, de acuerdo con Chero y Paredes (2016), en su estudio logro detectar deficiencias notables dentro del área de cobranzas, la cual no llevaba un control del vencimiento de las facturas y no llevar un programa de cobros. En ese sentido, ambos estudios apuntan a la creación de lineamientos que ayuden a la recuperación de cuentas por cobrar de manera eficiente.

Otro dato importante se muestra en la figura 6, donde el 81% de clientes encuestados manifestaron no recibieron asesoramiento en sus actividades agropecuarias tipo financieras, por lo tanto, se evidencia que dentro de las políticas de crédito de banco, no existe la tarea de seguimiento, apoyo o asesoramiento de las actividades agropecuarias que ayude a dar buen uso del capital brindado al cliente. De acuerdo con Morilla (2020), indica que implementado un plan financiero para una buena gestión de las cuentas por cobrar y a la par con una buena política de créditos, la entidad tendrá mayor éxito en la recuperación de cuentas por cobrar.

Por otro lado, siguiendo con el análisis de la información documental de la agencia bancaria, se determina que a pesar de existir políticas y normas de créditos establecidas, existen puntos que no se adaptan a los requerimientos del mercado, tal es el caso de las políticas de planificación en la cual la gestión del proceso de evaluación de cliente y gestión de cobranza son procesos de poca eficiencia debido a que no se consideran elementos importantes perteneciente al cliente, para respaldar el crédito otorgado ante cualquier motivo de incumplimiento de pago.

### **3.3. Aporte práctico**

#### **Introducción.**

Ante los problemas detectados en el banco Scotiabank agencia Huánuco referente a los altos niveles de morosidad, la presente propuesta de investigación se desarrollará tomando en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la cartera de clientes y la información financiera digital de la entidad, con la finalidad de plasmar las estrategias más adecuadas las cuales permitan la solución progresiva de la morosidad.

En ese sentido, la propuesta se estructura en primer lugar, en la fundamentación de las variables del estudio para otorgar un concepto breve y conciso que apunte a una solución acertada. Posteriormente se plantean las generalidades de la entidad como su reseña histórica, visión, misión, entre otros.

Como punto importante de la presente propuesta se describe el objetivo principal al cual apunta, para dicho fin se elabora un análisis FODA del cual se plantean las estrategias de alternativas de financiamiento para la agencia Scotiabank – Huánuco. Finalmente se muestra el plan de actividades detallando su ejecución y el presupuesto requerido para la implementación de la propuesta.

#### **Fundamentación.**

Las metodologías de análisis en los bancos responden al análisis financiero tradicional, consistente en herramientas propias para reclasificación de estados financieros, evaluación de indicadores y conocimiento del cliente mediante visita a la empresa, identificación de fortalezas y debilidades y análisis del sector.

Por otro lado, el análisis de la calidad de la cartera de una institución financiera requiere de la utilización de un indicador adecuado para tales fines. No existe sin embargo, unanimidad en la discusión sobre cuál este “adecuado indicador” de los niveles de morosidad que exhibe la cartera de una entidad crediticia.



La financiación de pequeña y mediana envergadura se ha vuelto sustancialmente más compleja y difícil, sobre todo por la crisis financiera y las nuevas regulaciones.

Las estrategias de gestión de cobranza en banco permiten la recuperabilidad de un crédito en estado de morosidad o pérdida del mismo, éstos buscan mantener una adecuada comunicación y contacto con el cliente con la finalidad de mantenerlo al día de la deuda, fechas de pago y montos. Estas estrategias tienen un impacto positivo en el cliente porque generan una cultura de pago, así como en la empresa permite disminuir el nivel de morosidad, así mismo puede colocar el dinero recuperado en nuevos créditos.

Por su parte, la morosidad viene a ser el incumplimiento de pago de los créditos otorgados a los clientes por una entidad bancaria, a pesar de los compromisos firmados entre ambas partes. Son muchos los factores que influyen a que un cliente mantenga atrasos en las cuotas de pago correspondiente al crédito otorgado, estos pueden ser de tipo financiero, personal o por eventos fortuitos del macro ambiente. Para contrarrestar el nivel de morosidad en una entidad financiera, es importante que toda entidad financiera disponga de procedimiento o herramientas que permitan la recuperabilidad del crédito y de esta forma evitar un incremento del nivel de morosidad. La morosidad es un componente de riesgo inherente de la cartera de crédito.

El modelo de las estrategias de cobranza se basa en el modelo propuesto por Vaca (2016), donde considera tres partes importantes para gestionar la cobranza, sobre todo pensando en eliminar procesos que no generan valor en la cobranza. A continuación se muestra el modelo

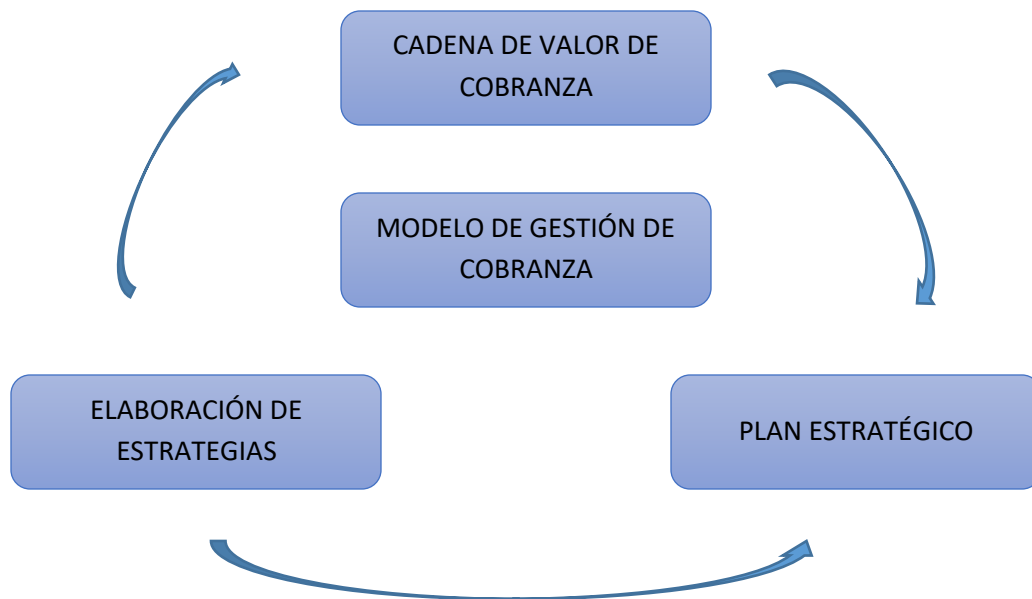


Figura 17. Modelo de la gestión de cobranza

El Modelo de Gestión planteado que se realizó con el análisis de la situación financiera y la situación de la organización de su estructura que contribuye a la Cadena de Valor o. Continúa con la definición de la Planificación Estratégica

Al plan estratégico, da lugar al análisis FODA, la misión, visión.

Por último, las estrategias en el cuadro del análisis FODA

Que son clave para mejorar la gestión de cobranza

### **Historia de la entidad Banco Scotiabank.**

#### **Antecedentes.**

Scotiabank Perú forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS) o Scotiabank, una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica y el banco canadiense con mayor presencia y proyección internacional.

Fundado en 1832, es uno de los grupos financieros más sólidos del mundo y el banco canadiense con más presencia y proyección internacional. Al 2014, es el 3° banco más importante de Canadá y el 24° más importante del mundo.

En Scotiabank se trabaja en función de las oportunidades. Desde su fundación, ha buscado constantemente aprovechar nuevas formas de crecimiento tanto en Canadá, como en el mundo entero que aporten el potencial necesario para aumentar los rendimientos para los accionistas, brindar un mejor servicio a sus clientes, ofrecer a sus empleados una trayectoria profesional gratificante y ayudar a las comunidades a prosperar.

### **Nuestra misión**

Nuestra misión es posicionarnos como una de las instituciones financieras más eficientes y rentables de México, a través de ofrecer productos y servicios innovadores y de alta calidad diseñados para satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes.

### **Nuestros Valores:**

Como parte del Grupo Scotiabank, nos guiamos por varios valores fundamentales. Éstos son:

**Integridad:** Tratar a los demás en forma ética y honorable.

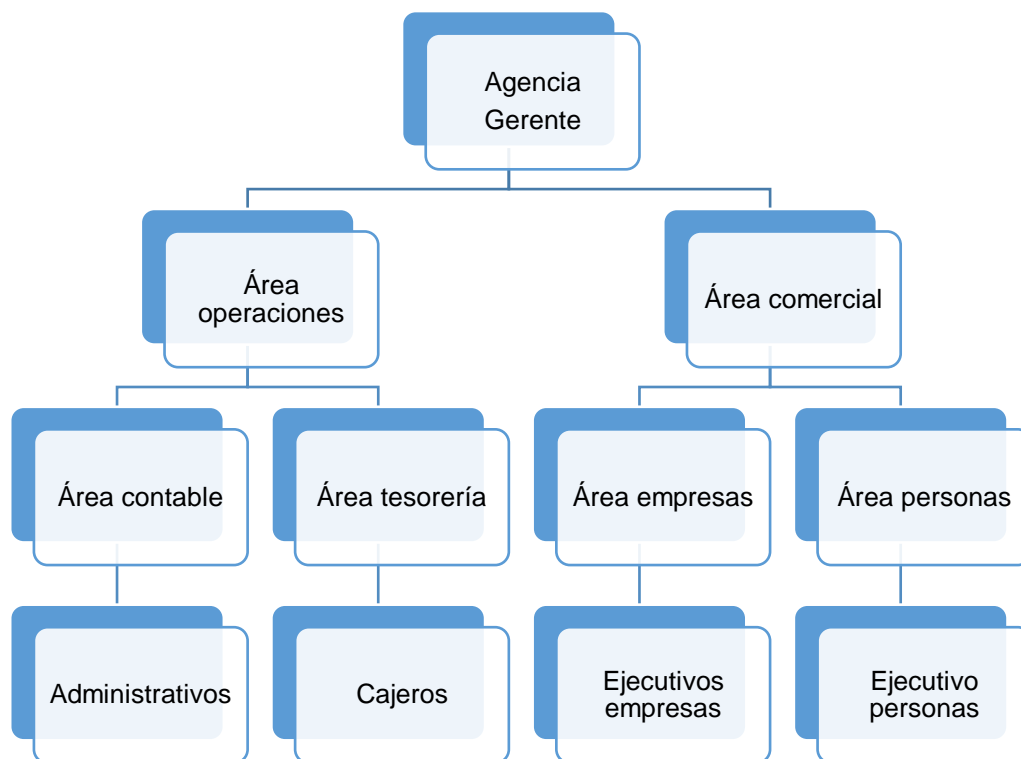
**Respeto:** Identificarse con los demás y tomar en cuenta sus diferentes necesidades.

**Dedicación:** Buscar el éxito para sus clientes, su equipo y para sí mismos.

**Perspicacia:** Utilizar sus altos niveles de conocimientos para responder de manera proactiva proponiendo las soluciones más adecuadas.

**Optimismo:** Enriquecer el ambiente de trabajo con su espíritu de equipo, su entusiasmo contagioso y su actitud emprendedora.

## Estructura empresarial de la entidad financiera.



Fuente: Elaboración propia.

### 5.1. Objetivo de la propuesta.

#### Objetivo principal:

Esta propuesta tiene como objetivo principal, establecer estrategias de gestión de cobranza para solucionar el problema de morosidad que posee la entidad, tomando en cuenta el análisis realizado en la agencia.

#### Objetivos específicos:

- a) Elaborar el análisis situacional de la institución a través de la estrategia FODA.

- b) Dar a conocer las estrategias y sus tácticas necesarias para detallar el proceso de implementación.
- c) Dar a conocer cada una de las acciones requeridas en las estrategias de gestión de cobranza

### **Análisis FODA:**

#### **Fortalezas:**

**F1:** Conocimiento del negocio en el sector.

**F2:** Red comercial a nivel nacional.

**F3:** Equipo de trabajo capacitado y competitivo.

**F4:** Infraestructura propia y solvencia económica.

**F5:** Sistema de trabajo computarizado para un mejor cálculo de sus indicadores económicos.

**F6:** Diseño de puestos y cargos bien estructurados.

**F7:** Variedad de productos crediticios.

#### **Oportunidades:**

**O1:** Porcentaje atractivo de demanda insatisfecha en la zona.

**O2:** Crecimiento de la infraestructura vial en la ciudad de Huánuco.

**O3:** Incremento del comercio minorista y mayorista en la región.

**O4:** Mayor número de inversiones privadas en el campo.

**O5:** Acceso a maquinaria de última tecnología.

**O6:** Incremento del poder adquisitivo de las personas.

**O7:** Proyección de crecimiento económico por encima de los esperado.

**Debilidades:**

**D1:** Inadecuado proceso de análisis crediticio mype.

**D2:** Falta de un sistema de apoyo, orientación y seguimiento al cliente.

**D3:** Procesos y sistemas lentos y centralizados.

**D4:** Fuerza de ventas poco capacitada o actualizada.

**D5:** Condiciones y políticas no se ajustan a las capacidades de los clientes.

**D6:** Alta rotación de personal por injerencias políticas.

**Amenazas:**

**A1:** Incremento de la cultura de evasión de pagos y obligaciones financieras.

**A2:** Uso de documentación falsa y/o suplantada por parte del cliente.

**A3:** Mayor interés del cliente por créditos ofrecidos por otras entidades financieras.

**A4:** Zona de alto riesgo de desastres naturales.

**A5:** Aumento de la delincuencia del sector.

**A6:** Problemas sociales y políticos que obstaculicen el comercio.

## Matriz FODA:

Tabla 19. FODA

<p>Análisis Externo</p> <p>Análisis Interno</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1: Porcentaje atractivo de demanda insatisfecha en la zona.</p> <p>O2: Crecimiento de la infraestructura vial en la ciudad de Huánuco.</p> <p>O3: Incremento del comercio minorista y mayorista en la región.</p> <p>O4: Mayor número de inversiones privadas en el campo.</p> <p>O5: Acceso a maquinaria de última tecnología.</p> <p>O6: Incremento del poder adquisitivo de las personas.</p> <p>O7: Proyección de crecimiento económico por encima de los esperado.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1: Incremento de la cultura de evasión de pagos y obligaciones financieras.</p> <p>A2: Uso de documentación falsa y/o suplantada por parte del cliente.</p> <p>A3: Mayor interés del cliente por créditos ofrecidos por otras entidades financieras.</p> <p>A4: Zona de alto riesgo de desastres naturales.</p> <p>A5: Aumento de la delincuencia del sector.</p> <p>A6: Problemas sociales y políticos que obstaculicen el comercio.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1: Conocimiento del negocio en el sector.</p> <p>F2: Red comercial a nivel nacional.</p> <p>F3: Equipo de trabajo capacitado y competitivo.</p> <p>F4: Infraestructura propia y solvencia económica.</p> <p>F5: Sistema de trabajo computarizado para un mejor cálculo de sus indicadores económicos.</p> <p>F6: Diseño de puestos y cargos bien estructurados.</p> <p>F7: Variedad de productos crediticios.</p>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <p><b>Orientación a la refinanciación y/o renovación.</b></p> <p><b>(F3, F7, O1, O3)</b></p>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <p><b>Implementar los mensajes automáticos de recordación de deuda</b></p> <p><b>(F3, F5, A2, A3)</b></p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1: Inadecuado proceso de análisis crediticio mype.</p> <p>D2: Falta de un sistema de apoyo, orientación y seguimiento al cliente.</p>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <p><b>Implementar un plan de capacitaciones para los asesores y agentes de recuperación de cartera</b></p>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <p><b>Promocionar las plataformas de autoservicio para el cliente</b></p> <p><b>(D1, D6, A3)</b></p>

D3: Procesos y sistemas lentos y centralizados. D4: Fuerza de ventas poco capacitada o actualizada. D5: Condiciones y políticas no se ajustan a las capacidades de los clientes. D6: Alta rotación de personal por injerencias políticas.	<b>(D1, D2, O2, O3)</b>	
--	-------------------------	--

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Desarrollo de las estrategias para el Banco Scotiabank - Huánuco.**

Alternativa 1: Orientación a la refinanciación y/o renovación.

Alternativa 2: Implementar los mensajes automáticos de recordación de deuda

Alternativa 3: Implementar un plan de capacitaciones para los asesores y agentes de recuperación de cartera

Alternativa 4: Promocionar las plataformas de autoservicio para el cliente

#### **A) Aplicar un sistema de orientación al micro empresario en una mejor administración de sus finanzas.**

**Objetivo:** Orientar al total clientes del banco para asegurar el correcto uso de sus recursos financieros.

##### **Actividades:**

Inducir técnicas de manejo de efectivo eficiente otorgando las pautas necesarias para la administración correcta de sus finanzas.

Crear cultura de compras necesarias y compras al contado para reducir su carga de cuentas por pagar.

Capacitar en el manejo de cuentas bancarias, cheques y acuerdo de compra con proveedores para disponibilidad de insumos.

##### **Cronograma y presupuesto:**



**Tiempo:** Mensual      **Inversión:** s/ 3900

**Encargado:** Asesor comercial.

**B) Implementar los mensajes automáticos de recordación de deuda**

**Objetivo:** Mantener informado al cliente sobre su deuda

**Actividades:**

Contratar un servicio de automatización de mensajes

Elaborar los mensajes de recordación preventiva de deuda, deuda atrasada, así como de las penalidades

Segmentar a los clientes, según cronograma de pago y tiempo de deuda.

**Cronograma y presupuesto:**

**Tiempo:** Mensual      **Inversión:** s/ 3500

**Encargado:** Asesor comercial.

**C) Implementar un plan de capacitaciones para los asesores y agentes de recuperación de cartera:** Mejorar las habilidades en el personal de recuperación de cobranza

**Actividades:**

Establecer las fechas y personas responsables de las capacitaciones

Establecer los participantes de las capacitaciones

Llevar a cabo las capacitaciones

Evaluar las habilidades de los clientes

**Cronograma y presupuesto:**

**Tiempo:** Mensual      **Inversión:** s/ 5500

**Encargado:** Asesor comercial.

**D) Promocionar las plataformas de autoservicio para el cliente:** Mantener informado a los clientes de los canales y sistemas que puede acceder a la información de su deuda, así como fidelizarlo.

**Actividades:**

Elaborar el mensaje a los clientes

Enviar mensajes (SMS) sobre las plataformas web, app, whatsapp.

Informar sobre los beneficios de las web

Activar la opción de realizar pago mediante transferencias de otros bancos.

**Cronograma y presupuesto:**

**Tiempo:** Mensual      **Inversión:** s/ 8500

**Encargado:** Asesor comercial.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

1. La morosidad se ha diagnosticado que la agencia Scotiabank de la ciudad de Huánuco presenta problemas financieros relacionados a cuentas por cobrar debido a que existen clientes que mantienen deudas con retrasos por inadecuada evaluación de los mismos, asimismo, la información documental muestra un incremento porcentual del 9,6% de la tasa de morosidad y los deudores aumentan en 2,92 mensual, lo cual indica un incremento en el nivel de morosidad.
2. Los factores que influyen en el nivel de morosidad están dados por el mantenimiento de deudas con otras entidades bancarias que posee los clientes, inexistencia de acuerdos que avalen la recuperabilidad del crédito y la falta de capacidad de pago del cliente.
3. Las deficiencias encontradas en las estrategias de gestión de cobranza del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco son la falta de cláusulas más flexibles que permitan notificar al cliente y renegociar las cuotas vencidas que posee, falta de envío de automatizados de información de deuda. Así como desconocimiento de las plataformas de autoservicio.
4. El diseño de las alternativas de financiamiento para el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco se elaboran en función a las necesidades de la entidad respecto a sus deficiencias e índice de morosidad, la cual se enfocó en Orientación a la refinanciación y/o renovación, implementar los mensajes automáticos de recordación de deuda, capacitaciones para los asesores y agentes de recuperación de deuda o cartera vencida promocionar las plataformas de autoservicio en el cliente,

## 4.2. Recomendaciones

1. Se recomienda al gerente de la entidad bancaria, realizar una revisión completa del proceso de análisis y evaluación del cliente agropecuario a fin de detectar a fondo las causas que vienen originando el incremento porcentual del índice de morosidad.
2. A los asesores y/o analistas de cartera de clientes de la agencia banca, se recomienda realizar una evaluación más minuciosa del cliente a fin de determinar a fondo si posee deudas con otras entidades bancarias y si cuenta con la capacidad para responder al pago de sus deudas financieras.
3. Al gerente de operaciones del banco Scotiabank, agencia Huánuco, se recomienda implementar cláusulas más flexibles para la recuperabilidad de créditos con retrasos mediante la negociación con el cliente, brindar orientación financiera del movimiento financiero de los negocios y planificar con anticipación el proceso de evaluación y cobranza.
4. Finalmente, se recomienda a la agencia Scotiabank en general, la implementación de las estrategias de gestión de cobranza ya que éstas se en elaborado en función a las necesidades presentadas en la agencia y a su vez permitirán aliviar las deudas que poseen los clientes agropecuarios reduciendo el nivel de morosidad en un mediano plazo.

## REFERENCIAS

- Aballey F., (2009). *Method & Style*. Segunda edición. California: Cody-CassidyPress
- Ahmad, T. (2013). *Morosidad en las empresas*. Recuperado de: <http://www.fscint.com/index.php/productos/ics-express>>
- Agencia Bloomberg. (12 de Setiembre de 2019). *Morosidad de préstamos estudiantiles en EE.UU. aumenta a un récord*. Obtenido de <https://gestion.pe/mundo/eeuu/morosidad-prestamos-estudiantiles-ee-uu-aumenta-record-259062-noticia/>
- Alfaro , J. Y., & Vargas , K. E. (2017). *Las políticas de cobranza como determinante del nivel de morosidad de la agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., en la ciudad de Trujillo, año 2016*. Tesis de Pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/3480>
- Arias , Z. E. (2019). *Diseño de un plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Piura. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43128>
- Banco Cenral de Reserva del Perú. (2 de Febrero de 2018). *HUÁNUCO: Síntesis de Actividad Económica*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2018/sintesis-huanuco-02-2018.pdf>
- Barboza, F. (5 de abril de 2018). *4 sistemas de cobranzas estratégicos para moras tempranas*. Obtenido de <https://blog.inconcertcc.com/4-sistemas-de-cobranzas-estrategicos-para-moras-tempranas/>
- Barboza, F. (12 de abril de 2019). *Estrategias de cobranzas para cada tipo de mora*. Obtenido de <https://blog.inconcertcc.com/estrategias-de-cobranza/>
- Berger, H. (2014). *Beneficios de la financiación alternativa*. Primera Edición. España: Ediciones Gestión 2014.
- Brigham F., (2013) *Riesgo. Guía práctica de cobranza judicial de créditos*. Primera Edición. Lima: Gaceta Jurídica.

- Bobadilla, E. (25 de Marzo de 2019). *En el 2018 Aumentó la Morosidad Crediticia en el Perú*. Obtenido de <https://gestion.pe/publiirreportaje/2018-aumento-morosidad-credicia-peru-255634-noticia/?ref=gesr>
- Cantalapiedra, M. (18 de octubre de 2019). *Empeora la tasa de morosidad bancaria en España*. Obtenido de <http://www.gestoresderiesgo.com/colaboradores/empeora-la-tasa-de-morosidad-bancaria-en-espana>
- Chero, K. B., & Paredes, M. E. (2016). *Estrategias crediticias para disminuir el índice de morosidad en el Banco Azteca, Chepén 2015*. Tesis de Pregrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de <http://servicios.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3005/TESIS%20MARIA%20ELSA%20PAREDES%20ABANTO.pdf?sequence=1>
- Coronel , M. A. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle*. Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar , Quito. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/6642>
- Cumbillo , C. F. (2018). *Estrategias para reducir el índice de morosidad de los micro créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba limitada. Agencia norte*. Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/9082>
- Custodio R., (2014). *Estrategia Para Otorgar Créditos Sanos*. Ediciones Fiscales (ISEF)
- Gómez, G., Mena, A., & Beltrán, R. (2019). Estudio de los factores determinantes del crecimiento de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1-19.
- González, J. (10 de Noviembre de 2018). *Colombia tiene a los ciudadanos con mayor morosidad en América Latina*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-tiene-a-los-ciudadanos-con-mayor-morosidad-en-america-latina-2792456>
- Greenspan, A. (8 de Julio de 2017). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera del sector financiero a partir de la crisis*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/financial-services/2015-01-Pa-FinancialServices-CobranzaCartera.pdf>

- Guerrero , E. C. (2019). *Implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de la entidad financiera mibanco, pedro ruiz – 2018*. Tesis de Pregrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/6540>
- Hunte M., (2012). Manual de análisis financiero, Editorial IEGE Publicaciones.
- Kohansal y Mansoori (2009). 2009 Manual para la gestión del crédito a clientes. Primera Edición. Barcelona: Ediciones Deusto
- Komos, M. (12 de diciembre de 2019). *La morosidad de tarjetas de crédito en Estados Unidos se dispara a un máximo de 10 años*. Obtenido de <https://www.economiahoy.mx/empresas-eAm-mexico/noticias/10251194/12/19/Morosidad-de-tarjetas-de-credito-en-Estados-Unidos-se-dispara-a-un-maximo-de-10-anos.html>
- La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) . (14 de Marzo de 2018). *Jóvenes de 18 a 24 años entre los que tienen menor nivel de morosidad*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-jovenes-18-a-24-anos-entre-los-tienen-menor-nivel-morosidad-751437.aspx>
- López U., 2008 p. 55). Evaluación de cartera de créditos. (Sexta Edición). Editorial Mcgraw-Hill. Colombia
- Meza A., (2014). Evaluación de créditos. (Novena Edición). Editorial Thompson. México
- Morales, J. A., & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza* . México: Grupo Editorial Patria.
- Moreno, J. (24 de enero de 2018). *Evolución de la morosidad bancaria en España y Europa*. Obtenido de [https://www.rankia.com/blog/opiniones/3793424-evolucion-morosidad-bancaria-espana-europa#:~:text=Con%20esto%20la%20ABE%20\(Autoridad,hist%C3%B3ricas%20y%20con%20otros%20pa%C3%ADses](https://www.rankia.com/blog/opiniones/3793424-evolucion-morosidad-bancaria-espana-europa#:~:text=Con%20esto%20la%20ABE%20(Autoridad,hist%C3%B3ricas%20y%20con%20otros%20pa%C3%ADses).
- Morilla, G. (15 de junio de 2020). *Mensajes de cobranza por whatsapp*. Obtenido de <https://debitia.com.ar/blog/>
- Nole , G. I. (2016). *Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zonal Ferreñafe de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque S.A – 2015*. Tesis de Pregrado, Universidad

Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4152>

Núñez , D. G., & Pinedo , A. M. (2018). *Implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de los créditos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo, 2018*. Tesis de Pregrado, Universidad Privada del Norte, Trujillo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11537/15139>

Oloma J., (2014). *Estrategia De Cobranza En Época De Crisis*. Ediciones México

Orellana, G., & Marusic, M. (29 de Noviembre de 2019). *Morosidad se dispara en la banca y su utilidad cae 50% en octubre*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/morosidad-se-dispara-la-banca-utilidad-cae-50-octubre/919512/>

Palomino , B. Y. (2019). *Estrategias de cobranza para disminuir los índices de morosidad en la empresa prestadora de servicios Marañón S.R.L, Jaén 2017*. Tesis de Pregrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/6487>

Salazar, J. E. (2020). *Estrategias de gestión para la recuperación de cartera vencida en la empresa “Austro Distribuciones”*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato.

Soplín , J. R. (2016). *Gestión de Cobranzas y Rentabilidad del Trabajador del área de Banca Minorista del Banco de Crédito del Perú, agencia Lampa, 2016*. Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/18111>

Superintendencia de Bancos Chile. (13 de Diciembre de 2017). *Chile tiene cerca de 4 millones y medio de deudores en el sistema bancario*. Obtenido de <http://www.diarioeldia.cl/mundo/chile-tiene-cerca-4-millones-medio-deudores-en-sistema-bancario>

Taday , Á. A. (2019). *Rediseño de procesos de la gestión de cobranza para reducir la morosidad de la EP-EMAPA-A*. Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11313>

Tarazona, E. (5 de mayo de 2018). *Las Estrategias Efectivas para Normalizar las Carteras: En la cuarta revolución industrial*. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/finanzas/las-estrategias-efectivas-para-normalizar-las-carteras/>



Tsuda, P. (12 de Junio de 2019). *Morosidad en el Perú sería de niveles preocupantes*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1487260-morosidad-peru-seria-niveles-preocupantes/>


Ugalde , A. C. (2018). *La gestión de cobranza y su influencia en los índices de morosidad crediticia en Mibanco S.A., agencia Ancón – Lima, 2018*. Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/19321>

Vandel W., (2015). *Administración de la Cobranza*, Editorial Trillas, México

Zuñiga, J. (13 de abril de 2019). *OPINIÓN | Javier Zúñiga: Morosidad en el Perú*. Obtenido de <https://exitosanoticias.pe/v1/opinion-javier-zuniga-morosidad-en-el-peru/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Resolución de Aprobación de la investigación

 **UNIVERSIDAD  
SEÑOR DE SIPÁN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N° 0771-FACEM-USS-2020**

Chiclayo, 20 de julio de 2020.

**VISTO:**  
El Oficio N°0407-2020/FACEM-DC-USS de fecha 15/07/2020, presentado por el (la) Director (a) de la Escuela Profesional de Contabilidad y el proveído de la Decana de FACEM, de fecha 20/07/2020, sobre aprobación de Informes de investigación, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, de conformidad con la Ley Universitaria N° 30220 en su artículo 45° que a la letra dice: Obtención de grados y títulos. La obtención de grados y títulos se realizará de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas. Los requisitos mínimos son los siguientes: 45.1 Grado de Bachiller, requiere haber aprobado los estudios de pregrado, así como la aprobación de un trabajo de investigación y el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia inglés o lengua nativa.

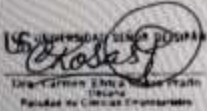
Que, según Art. 20 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Señor de Sipán, aprobado con Resolución de Directorio N° 210-2019/PD-USS de fecha 08 de noviembre de 2019, indica que los temas de trabajo de investigación, trabajo académico y tesis son aprobados por el Comité de Investigación y derivados a la facultad, para la emisión de la resolución respectiva. **El periodo de vigencia de los mismos será de dos años, a partir de su aprobación.**


Estando a lo expuesto y en mérito a las atribuciones conferidas,

**SE RESUELVE**

**ARTICULO ÚNICO: APROBAR** los Informes de Investigación, de los estudiantes del curso de actualización de tesis de la Escuela Profesional de Contabilidad a cargo de la Dra. PATRICIA DEL ROCIO CHAVARRY YSLA, según se indica en cuadro adjunto.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE

  
Mg. Carlos Argélica Reyes Reyes  
Secretaría Académica  
Facultad de Ciencias Empresariales

  
Mg. Patricia del Rocio Chavarry Ysla  
Decana  
Escuela Profesional de Contabilidad

Cc.: Escuela, Archivo

**ADMISIÓN E INFORMES**  
074 481610 - 074 481632  
**CAMPUS USS**  
Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

N°	AUTOR(S)	TITULO	LINEA
1	AGUILAR WAMPUTSAG JESSICA DEL KARY	ESTRATEGIA DE GESTION COMERCIAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE ARTESANIA EN LA CCNN DE URAKUZA AMAZONAS EN EL AÑO 2019	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
2	BACA REBAZA EVELYN NATALI	ESTRATEGIA DE FORMALIZACIÓN PARA DISMINUIR LA INFORMALIDAD MINERA ARTESANAL EN LA PROVINCIA DE PATAZ LA LIBERTAD 2019	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
3	GONZALES MAS EXCILDA	RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ALPAMAYO TECHNOLOGIES S.A.C. DE LIMA, 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
4	LOYDA MEDALIT WALTER IDROGO	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA MEDIR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA IRDICI E.I.R.L. 2018 – 2019 CHEPÉN.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
5	PESANTES SANGAY WILLIAM ALEXANDER	LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD-CAJAMARCA 2019	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
6	TOLEDO YZASIGA VANESSA ANABEL	CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES Y SERVICIOS HORIZONTE SAC DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
7	VERA ESQUÉN JESSICA GUISELA	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO PIURA S.A.C - 2019	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
8	CASTRO VASQUEZ NOEMI MICHELLI	ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA J&M SUAREZ INVERSIONES S.A.C. LA LIBERTAD, 2019	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
9	FLORES LIZANA SEVERO	NIVEL DE RECAUDACIÓN DE INGRESOS TRIBUTARIOS DE LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUARMACA PIURA -2019	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel

Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

10	NAVARRO CRUCES SELENE VICTORIA	RÉGIMEN DE PAGOS ADELANTADOS DEL IGV Y LA LIQUIDEZ EN LA EMPRESA IMPORTADORA IMPORT & EXPORT FEIDA S.A.C., LIMA 2018	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
11	PUMA CORDOVA SANDRA	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA DISMINUIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN EL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA HUÁNUCO 2019.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

## Anexo 2: Carta de aceptación para desarrollar la tesis de la empresa

### Autorización de la Institución

El que suscribe Karly Jackelyn Palacios Espejo

Funcionario de Banca de Negocios – Banco Scotiabank – sede Huánuco

#### AUTORIZA

A la Sra. Sandra Puma Córdova, identificado con DNI N°44621609. Estudiante de la Escuela de Contabilidad, que ha realizado su investigación en la empresa Banco Scotiabank – sede Huánuco, titulada: **“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA DISMINUIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN EL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA HUÁNUCO 2019”**, durante el 10 de abril al 24 de julio del 2020.

Se extiende el presente a pedido del interesado, para efectos legales que convengan.

Huánuco, 8 abril del 2020

Atentamente



KARLY PALACIOS ESPEJO  
Funcionario Banca Scotiabank

Karly Jackelyn Palacios Espejo

## Anexo 3: instrumento

### Encuesta



#### **Estrategia de gestión de cobranza para disminuir el nivel de morosidad en el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019.**

**OBJETIVO:** Recolectar información referente a las variables alternativa de financiamiento de cuentas por cobrar y morosidad para su posterior análisis y discusión.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una **X** la alternativa que usted considera valida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

#### **VI: Estrategias de gestión cobranza**

##### **Ítems:**

1. ¿Ha realizado algún acuerdo de pago a corto plazo con la entidad financiera sobre su préstamo adquirido?
  - a) Cuentas por cobrar por 50%
  - b) Cedente de crédito de proveedores
  - c) Ninguno
  
2. ¿Tiene usted la posibilidad de otorgar pagos a cuenta con cuentas por cobrar como garantía de pago sobre su préstamo financiero?
  - a) Si
  - b) No
  
3. ¿Dispone de diversas opciones para realizar el pago de su deuda (Agentes, transferencias, tiendas afiliadas, entre otros)?
  - a) Si
  - b) No
  
4. ¿Ha recibido alguna notificación de cobro para acuerdo de pagos vencidos sobre su préstamo bancario?
  - a) Si
  - b) No
  
5. ¿Los asesores o agentes saben orientarlo al momento de solicitar un financiamiento de su deuda

- a) SI
  - b) No
6. ¿Puede acceder a su deuda a través de la página web de la institución o APP?
- a) SI
  - b) No
7. ¿Le realizan llamadas recordatorias de su deuda?
- a) SI
  - b) No
8. ¿Le han llamado cuando ha tenido una deuda de menos de 120 días de vencimiento?
- a) SI
  - b) No
9. ¿Ha recibido llamadas de asesores con un mensaje que siempre utilizan para hacerle recordar su deuda vencida?
- a) SI
  - b) No

**VD: Morosidad.**

10. ¿Cómo se encuentra en el sistema crediticio?
- a) Mantengo deuda al día.
  - b) Mantengo deuda atrasada
  - c) Deuda perdida.
  - d) No cuento con préstamos pendientes.
11. ¿Ha adquirido un préstamo anteriormente?
- a) Si
  - b) No
12. ¿En cuánto tiempo se le ha otorgado un crédito?
- a) 6 meses
  - b) 12 meses
  - c) 18 meses
  - d) 24 meses a más
13. ¿Qué documentos o requerimientos se le solicitó para acceder a un producto financiero?
- a) DNI y boletas de venta
  - b) Facturas de compras y ficha RUC
  - c) PDT últimos 3 meses y avales



- d) T.A.
14. ¿La entidad financiera con la que trabaja le apoya en sus actividades agropecuarias?
- a) Si
  - b) No
  - c) A veces
15. ¿Está de acuerdo con el interés pagado por el préstamo adquirido?
- a) Si
  - b) No
  - c) Indiferente
16. ¿Está de acuerdo con los cargos mensuales establecidos por la financiera?
- a) Si
  - b) No
  - c) Indiferente

***Gracias por su colaboración.***

### Anexo 3: Ficha de recolección de datos

Mes.....

Agencia	Monto de cartera atrasada	Morosidad (%)

## Anexo 4: validación de juicio de experto

### Experto 1



#### CARTILLA DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Jose Feliciano Rivera Ayvaro
GRADO ACADÉMICO	Mg.
TITULO Y GRADO ACADÉMICO	Contador Público
EXPERIENCIA LABORAL	27 años
CARGO	Decano de Seminario de Postgrado

#### TITULO DE LA INVESTIGACION

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA DISMINUIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN EL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA HUÁNUCO 2019.

NOMBRE DEL TESISTA	Puma Córdova Sandra
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los factores influyentes de morosidad del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019</li> <li>- Identificar las deficiencias que la gestión de cobranza del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019</li> </ul>

#### INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO

EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES

#### INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿Ha realizado algún acuerdo de pago a corto plazo con la entidad financiera sobre su préstamo adquirido?	X			
2. ¿Tiene usted la posibilidad de otorgar pagos a cuenta con cuentas por cobrar como garantía de pago sobre su préstamo financiero?	X			
3. Dispone de diversas opciones para realizar el pago de su deuda (Agentes, transferencias, tiendas afiliadas, entre otros)?	X			
4. ¿Ha recibido alguna notificación de cobro para acuerdo de pagos vencidos sobre su préstamo bancario?	X			
5. ¿Los asesores o agentes saben orientarlo al momento de solicitar un financiamiento de su deuda?	X			
6. ¿Puede acceder a su deuda a través de la página web de la institución o APP?	X			

7. ¿Le realizan llamadas recordatorias de su deuda?	X			
8. ¿Le han llamado cuando ha tenido una deuda de menos de 120 días de vencimiento?	X			
9. ¿Ha recibido llamadas de asesores con un mensaje que siempre utilizan para hacerle recordar su deuda vencida?	X			
10. ¿Cómo se encuentra en el sistema crediticio?	X			
11. ¿Ha adquirido un préstamo anteriormente?	X			
12. ¿En cuánto tiempo se le ha otorgado un crédito?	X			
13. ¿Qué documentos o requerimientos se le solicitó para acceder a un producto financiero?	X			
14. ¿La entidad financiera con la que trabaja le apoya en sus actividades agropecuarias?	X			
15. ¿Está de acuerdo con el interés pagado por el préstamo adquirido?	+			
16. ¿Está de acuerdo con los cargos mensuales establecidos por la financiera?	X			

#### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los ítems		X		
Pertinencia de las variables con los indicadores		X		
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación		X		

Observaciones:

*Apto para la aplicación*

  
 .....  
 Firma del experto  
 DNI 22407631

## Experto 2



### CARTILLA DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	ELMER JAIMES OMONTE
GRADO ACADÉMICO	DOCTOR EN CONTABILIDAD UNHEVAL
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO	CONTADOR PÚBLICO
EXPERIENCIA LABORAL	34 AÑOS
CARGO	CONTRIBUIDOR DE INSTITUCIONES FINANCIERAS

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACION</b>
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA DISMINUIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN EL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA HUÁNUCO 2019.

NOMBRE DEL TESISISTA	Puma Córdova Sandra
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los factores influyentes de morosidad del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019</li> <li>- Identificar las deficiencias que la gestión de cobranza del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019</li> </ul>

<b>INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO</b>
EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES

### INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿Ha realizado algún acuerdo de pago a corto plazo con la entidad financiera sobre su préstamo adquirido?	X			
2. ¿Tiene usted la posibilidad de otorgar pagos a cuenta con cuentas por cobrar como garantía de pago sobre su préstamo financiero?	X			
3. Dispone de diversas opciones para realizar el pago de su deuda (Agentes, transferencias, tiendas afiliadas, entre otros?)	X			
4. ¿Ha recibido alguna notificación de cobro para acuerdo de pagos vencidos sobre su préstamo bancario?	X			
5. ¿Los asesores o agentes saben orientarlo al momento de solicitar un financiamiento de su deuda?	X			
6. ¿Puede acceder a su deuda a través de la página web de la institución o APP?	X			

7. ¿Le realizan llamadas recordatorias de su deuda?	X			
8. ¿Le han llamado cuando ha tenido una deuda de menos de 120 días de vencimiento?	X			
9. ¿Ha recibido llamadas de asesores con un mensaje que siempre utilizan para hacerle recordar su deuda vencida?	X			
10. ¿Cómo se encuentra en el sistema crediticio?	X			
11. ¿Ha adquirido un préstamo anteriormente?	X			
12. ¿En cuánto tiempo se le ha otorgado un crédito?	X			
13. ¿Qué documentos o requerimientos se le solicitó para acceder a un producto financiero?	X			
14. ¿La entidad financiera con la que trabaja le apoya en sus actividades agropecuarias?	X			
15. ¿Está de acuerdo con el interés pagado por el préstamo adquirido?	X			
16. ¿Está de acuerdo con los cargos mensuales establecidos por la financiera?	X			

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION**

CRITERIOS	APRECIACION CALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento		X		
Calidad de redacción de los ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación		X		

Observaciones:

RPTO PARA LA APLICACIÓN

*Español*  
 Firma del experto  
 CUI 22412223

### Experto 3



#### CARTILLA DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Juan Carlos Hamedia Brucy
GRADO ACADÉMICO	Magister
TITULO Y GRADO ACADÉMICO	Administración
EXPERIENCIA LABORAL	15 años
CARGO	Facilitador de Aprendizaje

#### TITULO DE LA INVESTIGACION

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA DISMINUIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN EL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA HUÁNUCO 2019.

NOMBRE DEL TESISISTA	Puma Córdova Sandra
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los factores influyentes de morosidad del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019</li> <li>- Identificar las deficiencias que la gestión de cobranza del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019</li> </ul>

#### INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO

EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES

#### INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿Ha realizado algún acuerdo de pago a corto plazo con la entidad financiera sobre su préstamo adquirido?	X			
2. ¿Tiene usted la posibilidad de otorgar pagos a cuenta con cuentas por cobrar como garantía de pago sobre su préstamo financiero?	X			
3. Dispone de diversas opciones para realizar el pago de su deuda (Agentes, transferencias, tiendas afiliadas, entre otros)?	X			
4. ¿Ha recibido alguna notificación de cobro para acuerdo de pagos vencidos sobre su préstamo bancario?	X			
5. ¿Los asesores o agentes saben orientarlo al momento de solicitar un financiamiento de su deuda?	X			
6. ¿Puede acceder a su deuda a través de la página web de la institución o APP?	X			

7. ¿Le realizan llamadas recordatorias de su deuda?	X			
8. ¿Le han llamado cuando ha tenido una deuda de menos de 120 días de vencimiento?	X			
9. ¿Ha recibido llamadas de asesores con un mensaje que siempre utilizan para hacerle recordar su deuda vencida?	X			
10. ¿Cómo se encuentra en el sistema crediticio?	X			
11. ¿Ha adquirido un préstamo anteriormente?	X			
12. ¿En cuánto tiempo se le ha otorgado un crédito?	X			
13. ¿Qué documentos o requerimientos se le solicitó para acceder a un producto financiero?	X			
14. ¿La entidad financiera con la que trabaja le apoya en sus actividades agropecuarias?	X			
15. ¿Está de acuerdo con el interés pagado por el préstamo adquirido?	X			
16. ¿Está de acuerdo con los cargos mensuales establecidos por la financiera?	X			

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION**

CRITERIOS	APRECIACION CALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación	X			

Observaciones:

*Apto para la aplicación*

  
 Firma del Experto  
 011 - 01600



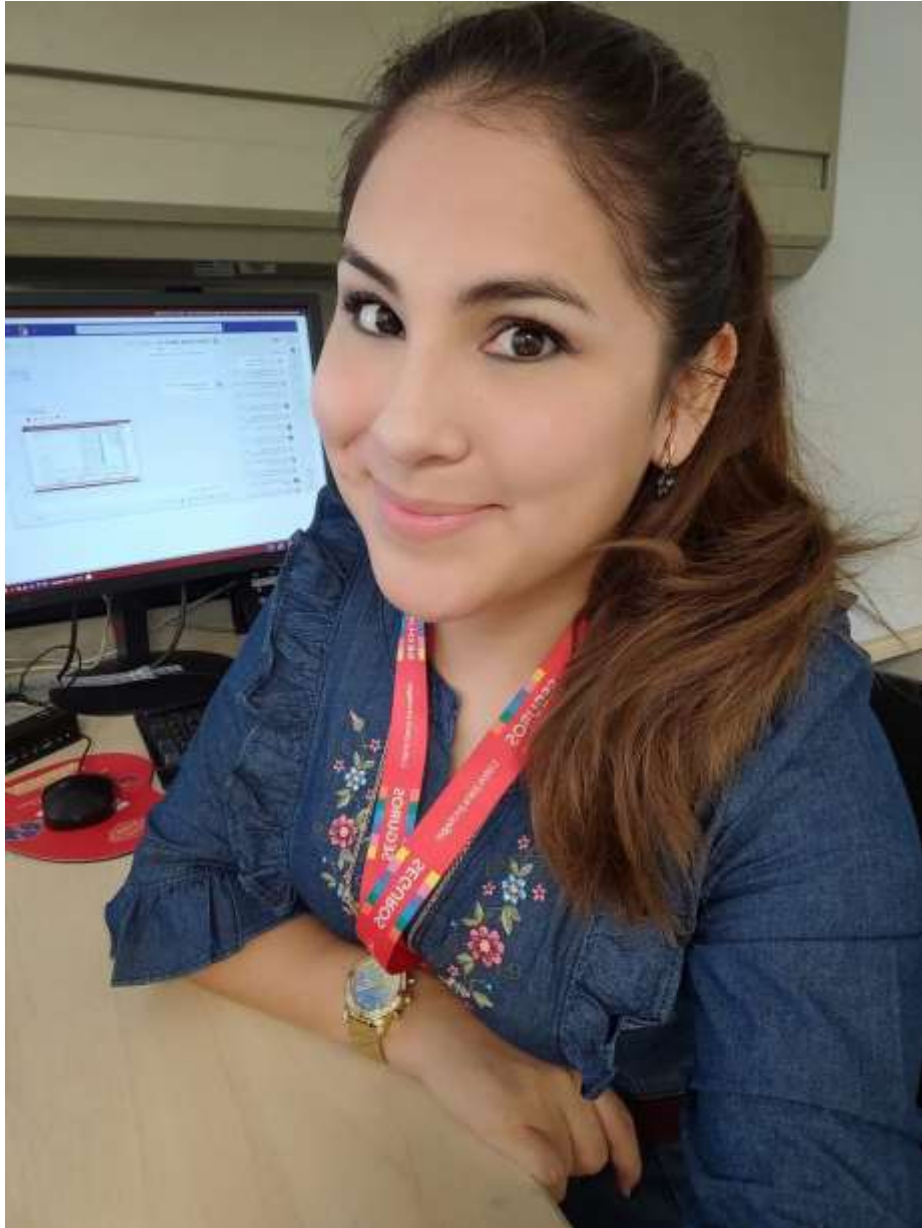
### Anexo 5 Matriz de consistencia

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODOS	INSTRUMENTOS O TÉCNICAS
Estrategias de gestión de cobranza para disminuir el nivel de morosidad en el banco Scotiabank, agencia Huánuco 2019	¿De qué manera las estrategias de gestión de cobranza permitirán reducir el nivel de morosidad en el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019?	<p><b>GENERAL</b> Elaborar estrategias de gestión de cobranza para disminuir el nivel de morosidad en el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> 1. Diagnosticar la morosidad del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019. 2. Identificar los factores que influyen en el nivel de morosidad del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019. 3. Identificar las deficiencias que la gestión de cobranza del Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019 4. Diseñar estrategias de gestión de cobranza para el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019.</p>	Las estrategias de gestión de cobranza permiten reducir el nivel de morosidad en el Banco Scotiabank, Agencia Huánuco 2019.	<p><b>Variable independiente</b> Estrategias de gestión de cobranza</p> <p><b>Variable dependiente</b> Morosidad</p>	<p><b>Descriptivo</b></p> <p>-</p> <p><b>propositivo</b></p>	<p>-Ficha de observación</p> <p>- Encuesta</p> <p>- Ficha de análisis</p>

## Anexo 6: Evidencias Fotográficas



En el Banco Scotiabank, recibiendo un reconocimiento por mi trabajo.



En mi oficina en el Banco Scotiabank de Huánuco.



Equipo de Trabajo de la Agencia Huánuco.

Fecha Ini		03-abr		SEGUROS									
Fecha Fin		30-abr		Nro Seguros				Seguros Mensual (M-4)					
Cod	Perfil	Nombre	Real	Meta	GAP	% Avance	Ventilados	Cuotas → F	Vigencia 90	Real	Meta	GAP	% Avance
176	13844	MBO	NAVA BAMBREZ TEDDOR	4	7	3	57%	3	0				
352	14931	PBO	PUMA CORDOVA SANDR	8	6	-2	133%	16	5				
434	15889	MBO	FERNANDEZ GUIVAR AG	3	7	4	43%	4	1				
450	16115	PBO	YALE BALDEON JORANA	6	6	0	100%	17	8				
581	18393	PS	VASQUEZ BOBALINDO AD	27	17	-10	159%	5	1				
728	19576	PBA	RUIZ NEIRA JONATHAN J	15	10	-5	150%	6	1				
763	19853	PSP	UPOLUZA ZAMORA BRHE	15	15	0	100%	7	3				
812	20348	PBA	REVOLLEDO ESTRADA MA	10	10	0	100%	22	15				
971	21523	MBO	UTIBINA ROSAS MICHEL	1	7	6	14%	0	0				
347	23939	PS	AGUIRRE ZAMBRANO JAI	10	17	7	59%	4	1				
449	24430	PS	SOLORZANO VALLES DEU	0	17	17	0%	1	1				
813	25509	PS	HAREDES TORRES ANTLA	15	17	2	88%	0	0				
922													
923													
924													
925													
926													
927													

Reporte de Medición de Desempeño del Banco Scotiabank Agencia Huánuco.

## Anexo 7: Formato N° T1-CI-USS (Autorización del autor)



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

Pimentel, 19 de julio del 2020.

Señores  
Centro de Información  
Universidad Señor de Sipán  
Presente. -

El suscrito:

Sandra Puma Córdova, con DNI: 44621609

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del informe final titulado:

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA DISMINUIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN EL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA HUÁNUCO 2019.,** presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar la licenciatura, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la EAP de Administración por medio del presente escrito autorizo al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de licenciatura, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

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

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

APellidos y Nombres	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
Puma Córdova Sandra	44621609	

## Anexo 8: Declaración jurada

**USS | UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**

**DECLARACIÓN JURADA**

DATOS DEL AUTOR: Autor  Autores

Sandra Puma Córdova  
Apellidos y nombres

44621609      4000294616      DISTANCIA  
DNI N°      Código N°      Modalidad de estudio

Contabilidad  
Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales  
Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X


DATOS DE LA INVESTIGACIÓN


Informe de investigación

**DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:**

1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado  
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA DISMINUIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN EL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA HUÁNUCO 2019.  
La misma que presento para optar el título de:  
Licenciado en Administración
2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

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

  
Sandra Puma Córdova  
DNI N° 44621609



## Anexo 9: Acta de originalidad



### ACTA DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE INVESTIGACIÓN

Yo, PATRICIA DEL ROCIO CHÁVARRY YSLA, docente y revisor del Proyecto de Tesis aprobado mediante Resolución N° 738-FACEM-USS-2020, del estudiante PUMA CORDOVA SANDRA, titulado **“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA DISMINUIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN EL BANCO SCOTIABANK, AGENCIA HUÁNUCO 2019”**.

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 24% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Directiva de Similitud aprobada mediante Resolución de Directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 23 de marzo 2022

A handwritten signature in blue ink is positioned above a horizontal line. The signature appears to read 'P. Chávarry'.

**Dra. Patricia del Rocio Chávarry Ysla**  
**DNI N° 16658907**



**Reporte de similitud**

NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
<b>Puma Córdova Sandra.docx</b>	<b>Sandra Puma Córdova</b>
RECUENTO DE PALABRAS	RECUENTO DE CARACTERES
<b>13597 Words</b>	<b>72320 Characters</b>
RECUENTO DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
<b>67 Pages</b>	<b>499.4KB</b>
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
<b>Mar 23, 2022 6:46 AM EDT</b>	<b>Mar 23, 2022 6:49 AM EDT</b>

● **24% de similitud general**  
 El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos:

- 20% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 17% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**Reporte de similitud**

● **24% de similitud general**  
 Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 20% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 17% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

---

**FUENTES PRINCIPALES**  
 Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

<b>1</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b>	<b>4%</b>
	Internet	
<b>2</b>	<b>docplayer.es</b>	<b>3%</b>
	Internet	
<b>3</b>	<b>blog.inconcertcc.com</b>	<b>2%</b>
	Internet	

Internet		
4	scotiabank.com.mx	<1%
	Internet	
5	hdl.handle.net	<1%
	Internet	
6	enciclopediafinanciera.com	<1%
	Internet	
7	mercados.lat	<1%
	Internet	
8	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
	Internet	

Descripción general de fuentes

Reporte de similitud		
9	coursehero.com	<1%
	Internet	
10	Universidad San Ignacio de Loyola on 2019-11-25	<1%
	Submitted works	
11	Gerardo Gómez, Ana Mena, Robert Beltrán López. "Estudio de los facto..."	<1%
	Crossref	
12	Universidad Señor de Sipan on 2017-07-20	<1%
	Submitted works	
13	cylex.com.pe	<1%
	Internet	
14	repositorio.uladech.edu.pe	<1%
	Internet	

15	Universidad Nacional del Centro del Peru on 2020-01-05	Submitted works	<1%
16	Universidad de Costa Rica on 2021-10-08	Submitted works	<1%
17	repositorio.udh.edu.pe	Internet	<1%
18	Universidad Cesar Vallejo on 2017-04-20	Submitted works	<1%
19	static.unodc.org	Internet	<1%
20	1library.co	Internet	<1%

Descripción general de fuentes

Reporte de similitud

21	dspace.unitru.edu.pe	Internet	<1%
22	scielo.org.co	Internet	<1%
23	Universidad del Istmo de Panamá on 2021-07-26	Submitted works	<1%
24	Universidad Señor de Sipan on 2017-08-22	Submitted works	<1%
25	Universidad Señor de Sipan on 2017-03-30	Submitted works	<1%
26	exitosanoticias.pe	Internet	<1%

27	es.scribd.com	Internet	<1%
28	Universidad Señor de Sipan on 2017-07-20	Submitted works	<1%
29	mercadeogestiondecobros.simplesite.com	Internet	<1%
30	Universidad Cesar Vallejo on 2018-07-17	Submitted works	<1%
31	Universidad Continental on 2019-03-03	Submitted works	<1%
32	porcobrar.com	Internet	<1%

Descripción general de fuentes

Reporte de similitud

33	jacobra.com.py	Internet	<1%
34	scotiabankfiles.azureedge.net	Internet	<1%
35	Universidad Alas Peruanas on 2021-11-19	Submitted works	<1%
36	Universidad Cesar Vallejo on 2018-08-22	Submitted works	<1%
37	Universidad Señor de Sipan on 2017-11-06	Submitted works	<1%
38	Universidad Continental on 2018-10-09	Submitted works	<1%

39	Universidad Ricardo Palma on 2019-12-17	Submitted works	<1%
40	core.ac.uk	Internet	<1%
41	Universidad Señor de Sipan on 2019-11-19	Submitted works	<1%
42	debitia.com.ar	Internet	<1%
43	progresomicrofinanzas.org	Internet	<1%
44	repositorio.unjpsc.edu.pe	Internet	<1%

Descripción general de fuentes

**Reporte de similitud**

45	repositorio.upt.edu.pe	Internet	<1%
46	digitalcommons.usu.edu	Internet	<1%
47	noticias.juridicas.com	Internet	<1%
48	Universidad Cesar Vallejo on 2016-06-14	Submitted works	<1%
49	repositorio.pucp.edu.pe	Internet	<1%
50	carm.es	Internet	<1%

51	Universidad Andina del Cusco on 2018-05-02	Submitted works	<1%
52	Universidad Cesar Vallejo on 2021-03-11	Submitted works	<1%
53	Universidad Señor de Sipan on 2019-11-06	Submitted works	<1%
54	repositorio.upn.edu.pe	Internet	<1%
55	repositorio.uroosevelt.edu.pe	Internet	<1%
56	Universidad Catolica San Antonio de Murcia on 2020-11-19	Submitted works	<1%

Descripción general de fuentes

Reporte de similitud			
57	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-07	Submitted works	<1%
58	Universidad Cesar Vallejo on 2016-05-07	Submitted works	<1%
59	Universidad Cesar Vallejo on 2016-12-05	Submitted works	<1%
60	Universidad Cesar Vallejo on 2017-01-27	Submitted works	<1%
61	Universidad Cesar Vallejo on 2021-11-07	Submitted works	<1%
62	Universidad Continental on 2017-02-25	Submitted works	<1%

Rank	Source	Similarity
63	Universidad Continental on 2019-09-18 Submitted works	<1%
64	Universidad Cooperativa de Colombia on 2021-05-01 Submitted works	<1%
65	Universidad Señor de Sipan on 2017-06-22 Submitted works	<1%
66	descubridor.uni.edu.ni Internet	<1%
67	dspace.utb.edu.ec Internet	<1%
68	gestion.pe Internet	<1%

Descripción general de fuentes

Reporte de similitud

69	moam.info Internet	<1%
70	repositorio.ute.edu.ec Internet	<1%
71	slideshare.net Internet	<1%
72	Universidad de Ciencias y Humanidades on 2019-08-18 Submitted works	<1%
73	Universidad Católica del CIBAO on 2021-07-15 Submitted works	<1%
74	Universidad Continental on 2020-01-08 Submitted works	<1%

75

Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2018-05-02

Submitted works :

<1%

Descripción general de fuentes