

# **ESCUELA DE POSTGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Factores que inciden en la Morosidad en los Créditos por  
Consumo de la Institución Financiera Banco de la Nación en la  
Provincia de Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto  
Periodo 2021**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Bach. García Torres, Grindex

**Docente Guía:**  
Mg. Moscoso Zegarra, Giomar Walter

**TACNA - PERÚ**

**2022**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## **DEDICATORIA**

A mi esposa e hija por su comprensión en momentos difíciles y el apoyo espiritual en mi trabajo diario, fuente permanente de mi superación.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela de Posgrado Newman y a los docentes quienes colaboraron en profundizar nuestros conocimientos y a mi familia por su aliento y apoyo para seguir superándome.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	- 3 -
AGRADECIMIENTO .....	- 4 -
ÍNDICE GENERAL .....	- 5 -
ÍNDICE DE TABLAS .....	- 9 -
ÍNDICE DE FIGURAS .....	- 10 -
RESUMEN .....	- 11 -
INTRODUCCIÓN .....	- 13 -
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	- 15 -
1.1 Título del tema .....	- 15 -
1.2 Planteamiento del Problema .....	- 15 -
1.3 Objetivos .....	- 16 -
1.3.1 Objetivo General .....	- 16 -
1.3.2 Objetivos Específicos .....	- 16 -
1.4 Metodología .....	- 17 -
1.4.1 Tipos y diseño de la investigación .....	- 17 -
1.4.2 Técnicas e instrumentos .....	- 17 -
1.4.3 Población y muestra .....	- 18 -
1.5 Justificación .....	- 19 -
1.5.1 Teórica .....	- 19 -
1.5.2 Metodológica .....	- 19 -
1.5.3 Práctica .....	- 19 -
1.6 Definiciones .....	- 19 -

1.7	Alcances y limitaciones .....	- 20 -
1.7.1	Alcances .....	- 20 -
1.7.2	Limitaciones .....	- 21 -
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....		- 22 -
2.1	Conceptualización o tópicos clave.....	- 22 -
2.1.1	Variable dependiente (X): Factores de Morosidad.....	- 22 -
2.1.2	Cultura Financiera.....	- 24 -
2.1.3	Dimensión Económica .....	- 24 -
2.1.4	Dimensión Sociocultural .....	- 24 -
2.1.5	Sobreendeudamiento.....	- 25 -
2.1.6	Endeudamiento.....	- 26 -
2.1.7	Evidencia empírica en la morosidad .....	- 27 -
2.1.8	Variable dependiente (Y): Incidencia en los Créditos por Consumo .....	- 28 -
2.2	Importancia de la variable de estudio .....	- 34 -
2.3	Análisis comparativo.....	- 35 -
2.3.1	Resultados de Investigaciones similares .....	- 36 -
2.4	Análisis Crítico.....	- 38 -
CAPITULO III MARCO REFERENCIAL .....		- 40 -
3.1.	Reseña histórica.....	- 40 -
3.1.1.	Giro del Banco .....	- 42 -
3.2.	Filosofía organizacional.....	- 42 -
3.2.1.	Políticas de responsabilidad social y Sostenibilidad .....	- 42 -
3.2.2.	Misión .....	- 43 -
3.2.3.	Visión .....	- 44 -

3.2.4. Valores.....	- 44 -
3.3. Diseño organizacional .....	- 45 -
3.3.1. Presentación y explicación del organigrama de la Institución.....	- 45 -
3.4. Servicios bancarios .....	- 46 -
3.5. Diagnóstico organizacional.....	- 47 -
3.5.1 Diagnóstico FODA .....	- 47 -
3.5.2 Análisis FODA.....	- 49 -
CAPITULO IV RESULTADOS .....	- 51 -
4.1 Diagnóstico de la morosidad del año 2021.....	- 51 -
4.1.1 Diagrama Ishikawa en la morosidad de créditos de consumo .....	- 53 -
4.1.2 Guía de entrevista a colaboradores del Banco de la Nación .....	- 57 -
4.2 Factores que influyen en la morosidad de la agencia en el periodo 2021 ....	- 78 -
4.2.1 Factores de morosidad internos.....	- 79 -
4.2.2 Factores de morosidad externos.....	- 82 -
4.2.3 Factores de morosidad Créditos sin garantías.....	- 84 -
4.3 Propuesta de mejora para reducir los niveles de morosidad.....	- 85 -
4.3.1 Análisis de la propuesta de mejora para la reducción niveles de morosidad -	86 -
4.4 Mecanismo de control a la propuesta de mejora .....	- 95 -
4.4.1 Análisis de los Mecanismos de control de la propuesta de mejora.....	- 96 -
4.5 Costo y beneficio de la implementación de la presente mejora.....	- 102 -
4.5.1 Análisis e interpretación de los costos y beneficios de la propuesta....	- 103 -
CAPITULO V SUGERENCIAS .....	- 105 -
5.1 Sugerencias .....	- 105 -

5.2 Conclusiones ..... - 108 -

ANEXOS..... - 115 -

GUIA DE ENTREVISTA ..... - 115 -

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de crédito .....	- 30 -
Tabla 2: Análisis comparativo de Morosidad .....	- 35 -
Tabla 3: Análisis comparativo de Créditos .....	- 35 -
Tabla 4 Morosidad .....	- 58 -
Tabla 5 Manual de procesos .....	- 59 -
Tabla 6 Incremento de nivel de morosidad.....	- 59 -
Tabla 7 Causas que inciden en la morosidad.....	- 60 -
Tabla 8 Riesgo crediticio .....	- 60 -
Tabla 9 Rentabilidad económica .....	- 61 -
Tabla 10 Análisis de morosidad.....	- 62 -
Tabla 11 Seguimiento y control .....	- 62 -
Tabla 12 Convenio .....	- 63 -
Tabla 13 Capacitaciones .....	- 63 -
Tabla 14 Estrategias.....	- 64 -
Tabla 15 Gestion de colaboradores.....	- 65 -
Tabla 16 Avisos de obligaciones .....	- 65 -
Tabla 17 Recuperacion de cartera .....	- 66 -
Tabla 18 Plazos.....	- 66 -
Tabla19 Propuesta de mejora Reduccion niveles de morosidad.....	- 85 -
Tabla20 Mecanismos de control Reduccion niveles de morosidad .....	- 95 -
Tabla19 Costo beneficio de la propuesta de mejora .....	- 102 -

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Formula índice de morosidad .....	- 23 -
Figura 2: Tipos de sobreendeudamiento .....	- 25 -
Figura 3: Posible determinantes de endeudamiento desde la oferta.....	- 25 -
Figura 4: Posibles determinantes desde la demanda.....	- 26 -
Figura 5: Valores institucionales.....	- 44 -
Figura 6: Organigrama general.....	- 45 -
Figura 7: Servicios del Banco de la Nación .....	- 46 -
Figura 8: Espina de Ishikawa de la morosidad en créditos de consumo .....	- 53 -
Figura 9: Morosidad.....	- 67 -
Figura 10: Manual de procesos .....	- 68 -
Figura 11: Nivel de morosidad.....	- 68 -
Figura 12: Causas que inciden.....	- 69 -
Figura 13: Riesgo crediticio .....	- 69 -
Figura 14: Rentabilidad económica .....	- 70 -
Figura 15: Análisis de morosidad .....	- 70 -
Figura 16: Seguimiento y control .....	- 71 -
Figura 17: Convenios .....	- 71 -
Figura 18: Capacitaciones.....	- 72 -
Figura 19: Estrategias .....	- 72 -
Figura 20: Gestion de cobranzas.....	- 73 -
Figura 21: Avisos de obligaciones.....	- 73 -
Figura 22: Recuperación de cartera .....	- 74 -
Figura 23: Plazos.....	- 74 -
	<b>- 10 -</b>

## RESUMEN

Si bien es cierto el incremento de la morosidad en el Banco de la Nación ha sido moderado debido a que no se ha producido un deterioro importante en las utilidades netas del Banco. Se estima que la tendencia en los próximos años puede ir creciendo con respecto a la morosidad y esto podría afectar seriamente en las colocaciones, utilidades e imagen de la institución, puesto que los créditos por consumo que otorga el Banco a las personas son abonados en su cuenta haberes del Banco.

La presente investigación titulada “Factores que Inciden en la Morosidad en los Créditos por Consumo de la Institución Financiera Banco de la Nación en la Provincia de Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto Periodo 2021”, tuvo como objetivo principal Identificar Factores que inciden en la Morosidad de los créditos por consumo de la Institución Financiera Banco de la Nación. Las fuentes de información usadas son la Superintendencia de Bancos, Banco Central de Reserva del Perú, Asociación de Bancos del Perú.

La metodología usada fue descriptiva correlacional, se realizó mediante un estudio de los casos de realidad en particular, con dos variables: Variable Dependiente (X): Factores de la Morosidad y Variable Independiente (Y): Incidencia en los Créditos por Consumo, donde el tipo de investigación es no experimental debido que no se manipulan las variables. La elaboración de la investigación, la población está compuesta por todos los trabajadores de las agencias bancarias encargados del proceso de colocación de préstamos que corresponden al año 2021.

Sus resultados más relevantes han sido los análisis correspondientes de la información obtenida mediante los instrumentos utilizados en el desarrollo de la presente investigación se ha determinado que es necesario el diseño de una propuesta de mejora donde se establezcan estrategias efectivas que permitan a esta institución financiera mejorar y reducir los niveles de morosidad en cuanto a las obligaciones de pago de los créditos de consumo por parte de sus clientes, para esto se ha tenido en consideración los factores que inciden en el incremento de morosidad y las causas analizadas en la información recolectada.

Posterior a esto se estableció 7 estrategias mediante las cuales se logrará obtener mejores resultados en la disminución de morosidad de créditos de consumo en la Institución Financiera Banco de la Nación en la Provincia de Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto.

Es importante también determinar los mecanismos de control que son aquellos que permitirán llevar un seguimiento y control de las actividades y los resultados que se obtengan mediante las estrategias que se van a implementar por ello para el mecanismo de control es importante definir un personal responsable quien será el encargado de las verificaciones correspondientes al desarrollo de las actividades.

La inversión económica de S/13,500 soles la institución financiera podrá incrementar su rentabilidad ya que gracias a estas estrategias se recuperará gran parte de las carteras vencidas de los créditos de consumo que se encuentran en periodo de mora por lo que se indica que la presente propuesta de mejora es aceptable y viable.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo plantea la problemática que ocasionan la morosidad de los clientes, esto se ha convertido en un índice que manifiesta principalmente las debilidades que presenta las entidades financieras en la gestión del crédito, esto implica incrementos de las provisiones por los créditos morosos afecta directamente la rentabilidad de las instituciones bancarias. La falta de cumplimiento por los deudores con el tiempo puede conllevar o convertirse en un inconveniente de liquidez y rentabilidad, y en casos más graves causar insolvencia.

Las tarjetas de crédito, cartera de vehículos entre otras son parte de los créditos de consumo. Debemos comprender que un crédito asignado se debe tomar las provisiones necesarias debido a tener un riesgo y muchos de ellos se derivan del ambiente macroeconómico. Por su parte en el Banco de la Nación, la morosidad ha sido moderada debido a que no se ha producido un deterioro importante en las utilidades netas del Banco.

Se estima que la tendencia en los próximos años puede ir creciendo con respecto a la morosidad y esto podría afectar seriamente en las colocaciones, utilidades e imagen de la institución. En esta investigación pretende conocer los factores que inciden en la morosidad en los créditos por consumo, esto mediante un levantamiento de información en tres agencias bancarias de la región, en las cuales clientes cayeron en morosidad, así como también analizar sus causas para razonar mejor la problemática de la morosidad y derivar recomendaciones para fortalecer elementos que optimicen y resguarden la calidad de la cartera de clientes.

Esta investigación está compuesta por cinco (5) capítulos según lo establecido por la Universidad de acuerdo con la estructura de informe de investigación. Los capítulos son:

Capítulo I. Antecedentes del Estudio: Contiene el plan de trabajo de la investigación, en la cual se desarrollan cual es el planteamiento del problema existente, sus objetivos, justificación de la investigación, metodología aplicada y alcances y limitaciones presentadas.

Capítulo II. Marco Teórico: Compuesto por la conceptualización de los tópicos claves o de las variables de estudio. Importancia de las variables que se están analizando. Análisis comparativo de la variable y análisis crítico.

Capítulo III. Marco Referencial: Contiene la descripción de la institución bancaria donde se va a realizar el estudio: reseña histórica, filosofía organizacional, diseño organizacional, productos y/o servicios y el diagnóstico organizacional.

Capítulo IV. Resultados: se expresan los resultados que van a estar en función de los objetivos planteados.

Finalmente Capítulo V. Sugerencias: Donde a partir de los resultados indicados se plasman las conclusiones, recomendaciones o sugerencias a implementar en el trabajo de investigación sobre el tema, así como su bibliografía consultada y anexos.

## **CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1 Título del tema**

Factores que inciden en la Morosidad en los Créditos por Consumo de la Institución Financiera Banco de la Nación en la Provincia de Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto Periodo 2021.

### **1.2 Planteamiento del problema**

El sistema financiero es un eje primordial en el desempeño de la economía nacional. Existen muchas instituciones financieras consolidadas que permiten que sus productos y servicios estén al alcance de todos, sin embargo, en los dos últimos años el Sistema Bancario Peruano ha sido afectado con el incremento de la morosidad.

Si bien es cierto el incremento de la morosidad en el Banco de la Nación ha sido moderado debido a que no se ha producido un deterioro importante en las utilidades netas del Banco. Se estima que la tendencia en los próximos años puede ir creciendo con respecto a la morosidad y esto podría afectar seriamente en las colocaciones, utilidades e imagen de la institución. Puesto que los créditos por consumo que otorga el Banco a las personas son abonados en su cuenta haberes del Banco.

Las tarjetas de crédito, cartera de vehículos entre otras son parte de los créditos de consumo, debemos comprender que un crédito asignado se debe tomar las provisiones necesarias debido a tener un riesgo y muchos de ellos se derivan del ambiente macroeconómico. Por su parte en el Banco de la Nación, la morosidad ha sido

moderada debido a que no se ha producido un deterioro importante en las utilidades netas del Banco.

La presente investigación es muy importante, porque el resultado nos ayudara a identificar qué factores inciden en la morosidad en los créditos por consumo del Banco de la Nación a través de levantamiento de información en tres agencias bancarias sobre clientes que cayeron en morosidad y analizar sus causas que nos ayuden a entender mejor la problemática de la morosidad en el Banco de la Nación y derivar las recomendaciones para fortalecer instrumentos que mejoren y protejan la calidad de la cartera de clientes.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Identificar los factores que inciden en la Morosidad de los créditos por consumo de la Institución Financiera Banco de la Nación.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico de la morosidad presentada en el año 2021.
- ✓ Proponer mejoras a los factores que mayor influencia han tenido en la morosidad del Banco en el periodo 2021.
- ✓ Generar controles sobre las mejoras planteadas a los factores que mayor influencia han tenido en la morosidad del Banco en el periodo 2021.
- ✓ Establecer los costos y beneficios de implementar las mejoras a los factores que influyen en la morosidad del banco en el periodo 2021.

## **1.4 Metodología**

No es experimental porque no tienes que manipular las variables para obtener el resultado. Recopile información y datos de una sola vez. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006). Se aplicará una metodología inductiva y deductiva habiendo en cuenta como pie la investigación bibliográfica, así como recolección de boletines informativos del Banco de la Nación y a través de entrevistas realizadas al personal que trabaja en el área.

### **1.4.1 Tipos y diseño de la investigación**

Se utiliza es del tipo descriptiva, utilizaremos el estudio de los casos porque se elige una realidad en particular, con dos variables: Variable Dependiente (X): Factores de la Morosidad y Variable Independiente (Y): Incidencia en los Créditos por Consumo, de tipo no experimental debido a no manipular las variables.

Tenemos que la investigación es correlacional puesto que se buscará documentar la mayor cantidad de información relevante de datos en busca de los factores que inciden en la morosidad en los créditos por consumo y determinar cuál es su relación.

### **1.4.2 Técnicas e instrumentos**

#### **1.4.2.1 Técnicas**

Estas nos van a ayudar para recolectar los datos son: Las entrevistas, los cuadros estadísticos y documentos informativos y normativos para luego realizar su respectivo análisis de los diferentes resultados que se hallen que van a ser de apoyo y aporte para la investigación.

#### **1.4.2.1.1 Entrevista**

Es una técnica de mucha utilidad cuando se utiliza la investigación cualitativa para recabar antecedentes; se define como “una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial” (Martínez&Hernández, 2021).

#### **1.4.2.2 Instrumento**

##### **1.4.2.2.1 Guía de entrevista**

Se dará uso a la guía de entrevista como instrumento para recopilar información la misma que será aplicada a trabajadores quienes manifestaran sus criterios sobre la situación actual del área y la cual estará compuesta por preguntas cerradas que facilitaran el análisis de información en la investigación.

#### **1.4.3 Población y muestra**

##### **1.4.3.1 Población**

Para la realización, está compuesta por los trabajadores de las agencias bancarias encargados del proceso de colocación de préstamos que pertenecen a la agencia principal de la ciudad de Iquitos del Banco de la Nación con datos históricos que corresponden al año 2021.

##### **1.4.3.2 Muestra**

Está compuesta por 6 trabajadores del Banco objeto de estudio quienes son los encargados de realizar los préstamos en tres agencias que son dependencias de la agencia 1 Iquitos en la Provincia de Ramón Castilla y cuadros e informes estadísticos del periodo 2021.

## **1.5 Justificación**

### **1.5.1 Teórica**

La investigación servirá para obtener el conocimiento necesario, este proceso se realizará al analizar las causas y los efectos que tienen en los créditos por consumo con la finalidad de conocer más a fondo como inciden estos factores concernidos a la morosidad, a la vez nos apoyaremos de fuentes bibliográficas del banco.

### **1.5.2 Metodológica**

Esta justificación para el trabajo de investigación nos ayudará obtener deducciones útiles, al obtener resultados necesarios para sacar conclusiones validas sobre la causa de los factores y aplicación de la metodología inductiva y deductiva.

### **1.5.3 Práctica**

Busca identificar cuáles son los factores que inciden en la morosidad en la institución financiera Banco de la Nación, que será un aporte importante para los procesos de otorgamiento de los Prestamos Multi red y en la implementación en sus normativas internas como también sirva de referencia para los riesgos crediticios institucionales.

## **1.6 Definiciones**

### **✓ Factores de Morosidad**

“Causas de la morosidad en una cartera de créditos, esto puede radicar en muchos factores tanto externos como internos, los cuales vienen dados por una mala evaluación del crédito, falta de seguimiento de la cartera de mora” (Banco Central de Reserva del Perú, 2022).

✓ **Incidencia en los Créditos por consumo**

“Se define a como repercuten en los créditos por consumo el que la cartera de clientes no pueda llegar a pagar sus préstamos a tiempo o en muchos casos no pagarlos” (Banco Central de Reserva del Perú, 2022).

✓ **Cultura financiera**

“La cultura financiera es el dominio de habilidades, conocimientos y prácticas diarias necesario para tomar decisiones financieras con información y de una forma sensata a lo largo de la vida” (Finanzas Para Todos, 2015).

✓ **Endeudamientos**

“Es la capacidad que tiene una persona cuando adquiere una deuda sin presentar problemas de pago, esta característica es relevante en las entidades financieras ya que es un factor primordial para otorgar un crédito” (Alcaraz, Hughes, & Mateo, 2008).

## **1.7 Alcances y limitaciones**

### **1.7.1 Alcances**

Se refiere a la caracterización y análisis de los factores en la morosidad en los créditos por consumo de la institución financiera del Banco de la Nación en la Provincia de Mariscal Ramón Castilla departamento de Loreto.

Dicha investigación abarcará a todas las agencias dependientes de la Agencia 1 Iquitos que pertenecen a la Provincia de Mariscal Ramón Castilla denominadas agencias

3 por tal motivo se tomara información estadística de las agencias 3 Caballo cocha, Santa Rosa y San Pablo, puesto que una de las agencias mencionadas es la que mantienen el más alto índice en carteras colocadas de clientes frente a dos agencias con poco índice de colocación que es la agencia San Pablo de Loreto y Santa Rosa, y se podrá analizar el comportamiento en ambos casos y sacar deducciones valederas. La investigación se desarrollará tomando en cuenta el actual sistema de préstamos que se desarrolla en el Banco de la Nación con sus propias políticas de créditos.

### **1.7.2 Limitaciones**

El grado de confiabilidad en los resultados de las entrevistas ya que estarán en función de la disponibilidad de tiempo, sinceridad de las entrevistas. Así como la dificultad en la reserva de información por parte de los entrevistados.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Conceptualización o tópicos clave**

#### **2.1.1 Variable dependiente (X): Factores de Morosidad**

##### **2.1.1.1 Morosidad**

Una primera definición “Un indicador del riesgo crediticio es el nivel de morosidad de la entidad, es decir, la proporción de su cartera que se encuentra en calidad de incumplimiento” (Cornejo, 2018, pág. 18). Otro autor refiere que “es el incumplimiento de la obligación económica que tiene con una organización por adquirir un servicio o producto al crédito” (Puican, 2019, pág. 19). Para Periche y Ramos en su artículo “pues está relacionada con las deudas que poseen los clientes con las entidades financieras y, las consecuencias se ven reflejadas en una reducción de los ingresos financieros y en una reducción en la liquidez” (Periche & Ramos, 2020).

Como ya lo han definido los autores las instituciones bancarias no solo presentan problemas o resultan estar afectadas por variables internas, también les afecta variables externas donde el banco no posee control alguno. De ahí que surge la necesidad que de realizar una revisión a sus políticas de riesgo para mejorar su gestión.

##### **2.1.1.2 Índice de morosidad**

Este índice llamado por siglas (IMOR), este constituye un indicador que más se utilizan para estimar el riesgo de una cartera crediticia. “El cálculo matemático se da por la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total” (Mendoza, 2020) y se la describe:

**Figura 1: Formula índice de morosidad**

$$IMOR = \frac{Cartera Vencida}{Cartera Total}$$

Fuente: Elaboración Autor

### **2.1.1.3 Factores que determinan la morosidad**

#### **2.1.1.3.1 Variables macroeconómicas**

Este tipo de variables tienen una relación directa la institución y el cliente con su capacidad de pago. La morosidad disminuye durante los ciclos de creciente económico, la razón es que existe por parte de los acreditados una mayor solvencia a diferencia en ciclos de contracción disminuye y por ello daña la ratio de morosidad. (Aguilar, Camargo, & Saravia, 2004)

Al aumentar la tasa de desempleo en cada región esta impacta como una variable macroeconómica de una manera muy característica en el incremento de la morosidad de la cartera de créditos por consumo. En resumen, este tipo de variable determina el desempeño de la ratio de morosidad y mantienen una relación con el ciclo económico entre otros factores como el Producto Nacional Bruto. (Agarwal & Liu, 2003)

#### **2.1.1.3.2 Variables microeconómicas**

Son variables que mantiene una relación con las políticas de gestión de una institución financiera por mencionar: solvencia, rentabilidad, liquidez. La expansión crediticia, “diversificación sectorial, los incentivos y nivel de eficiencia de la empresa, la presencia de garantías, el poder de mercado y la solvencia de las entidades son importantes en la determinación de la tasa de morosidad observadas por una institución crediticia” (Alvarez, 2014).

### **2.1.2 Cultura financiera**

Muchas veces se mencionado estas palabras sobre cuan importantes son para una correcta administración de la economía de las personas. Para Mendoza, (2020) “Es una agrupación de enunciados, maneras, formas y reglas para manejarnos ante el mundo del dinero y las instituciones responsables de su gestión”. Por su parte “La cultura financiera es el dominio de habilidades, conocimientos y prácticas diarias necesario para tomar decisiones financieras con información y de una forma sensata a lo largo de la vida” (Finanzas Para Todos, 2015).

### **2.1.3 Dimensión económica**

*Ingreso Familiar.*– una medida de bienestar que muchas veces se lo utiliza para fraccionar en función de la tabla nutricional. (Cabrera, 2020)

*Gasto hogar.*- se emplea para estructurar el consumo y gastos de servicios básicos como educación, ropa, salud, alimentación de modo que estos rubros se distribuyen a cada integrante del hogar. (Cabrera, 2020)

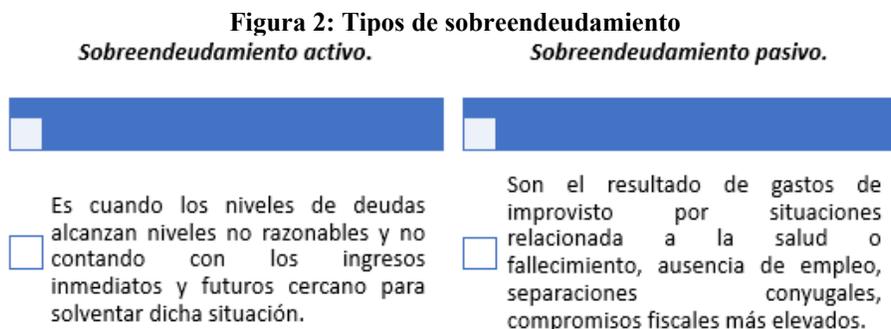
### **2.1.4 Dimensión sociocultural**

*Cultura financiera.*– son cumbres que tiene cada persona para destinar un porcentaje de sus ingresos al ahorro.

*Cultura Social.*– “conjunto de destrezas, habilidades y capacidades adquiridas por la persona, generadas como consecuencia del uso de servicios micro financieros” (Mendoza, 2020)

## 2.1.5 Sobreendeudamiento

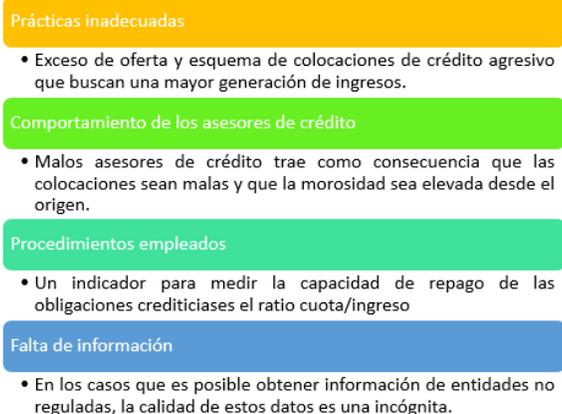
Sus características es cuando los ingresos son insuficientes para cumplir sus pagos. Podemos expresar que hace referencia cuando los ingresos son superados por responsabilidades adquiridas con carencia de liquidez. Para (Vandone, 2009) se los clasifica de la siguiente manera:



Fuente: (Vandone, 2009)

Hoy en día el sistema financiero peruano viene observando algunos indicadores y variables donde se muestran altos niveles de endeudamiento, uno de los indicadores como la ratio de morosidad muestran un nivel alto de endeudamiento para las familias. Dentro de las posibles determinantes de altos niveles de endeudamiento en las personas tenemos:

**Figura 3: Posible determinantes de endeudamiento desde la oferta**



Fuente: ASBANC, (2016)  
Elaboración autor

**Figura 4: Posibles determinantes desde la demanda**

**Educación financier**

- El bajo nivel de conocimiento limita a los consumidores a tomar decisiones racionales respecto a su capacidad de generar ingresos y la consecuente capacidad de repago de sus obligaciones

**Forma de vida**

- El comportamiento arriesgado está instalado en la forma de vida de algunos clientes, quienes tienen un alto nivel de tolerancia para asumir deudas

**Selección adversa**

- La asimetría de información entre dos partes al iniciar o mantener una relación contractual puede originar lo que se denomina "selección adversa"

Fuente: ASBANC, (2016)  
Elaboración autor

Como se ha mencionado hay varias posibles determinantes que se presentan en el endeudamiento, el mercado financiero ha venido evolucionando de forma dinámica en los últimos años lo que modifica a sus actores de tal forma que no llega ser exclusivo para las organizaciones financieras. (Gobierno del Perú: Superintendencia de Banca y Seguros, 2008)

### **2.1.6 Endeudamiento**

Es la capacidad que tiene una persona cuando adquiere una deuda sin presentar problemas de pago, esta característica es relevante en las entidades financieras ya que es un factor primordial para otorgar un crédito. Matemáticamente diremos que se mantiene en una relación proporcional entre el ingreso y deducciones de cada individuo. (Alcaraz, Hughes, & Mateo, 2008)

## **2.1.7 Evidencia empírica en la morosidad**

### **2.1.7.1 Crecimiento económico y morosidad**

Para identificar factores de la morosidad se realizó un análisis para el sistema bancario de Guyana en el periodo 1994-2004, de su estudio “obtuvo que es una relación negativa característica entre el crecimiento económico y la morosidad del sistema bancario” (Tarron & Sukrishnalall, 2009). Asimismo, en Costa Rica se elaboró un artículo acerca de la morosidad del crédito del régimen bancario, concluyeron “Que la actividad económica tiene una relación negativa y afecta la morosidad crediticia significativamente” (Cruz, Rodolfo, & Muñoz, 2001).

### **2.1.7.2 La inflación y la morosidad**

En el estudio que realizó Cruz et al. expusieron que la inflación tiene variables que afectan la morosidad crediticia y determinaron que “la inflación mantiene una relación positiva y un efecto significativo en la morosidad crediticia, esto se manifiesta a corto plazo, y se prolonga por 12 meses, mostrando el mayor impacto en el cuarto mes” (Cruz, Rodolfo, & Muñoz, 2001, pág. 10).

### **2.1.7.3 El tipo de cambio y la morosidad**

Para los autores este efecto se exterioriza a corto plazo, y su huella es al quinto mes, y va reduciéndose a largo plazo. En la investigación de Cruz et al. se comprobó que “la depreciación del tipo de cambio se relaciona de manera positiva e impacta en la morosidad crediticia sobre todo cuando los créditos son otorgados en dólares” (Cruz, Rodolfo, & Muñoz, 2001, pág. 11).

#### **2.1.7.4 La tasa de empleo y la morosidad**

La tasa de desempleo puede estar fuertemente asociada con los impagos de los créditos al consumo. Porque ellos pueden verse más afectados por la recesión, dependiendo del sector en el que trabajen y si las entradas son formales o informales. Evidentemente, tener un dominante porcentaje de desempleo ocasiona un inconveniente social y económico al país. Al respecto Fajardo “La tasa de desempleo puede evidenciar una alta relación con la morosidad de los créditos de los consumidores porque, dependiendo del sector donde trabajen y si sus ingresos son formales o informales, pueden verse más afectados por una desaceleración económica” (Fajardo, 2016, pág. 8)

### **2.1.8 Variable dependiente (Y): Incidencia en los Créditos por Consumo**

#### **2.1.8.1 El crédito**

Para el Banco Central de Reserva del Perú, (2022) nos define como “Operación económica en la que existe una promesa de pago con algún bien, servicio o dinero en el futuro. La creación de crédito entraña la entrega de recursos de una unidad institucional (prestamista) a otra unidad (el deudor o prestatario)”.

Una segunda definición “Préstamo de dinero para superar situaciones especiales. El crédito, al implicar confianza en el comportamiento futuro del deudor, significa un riesgo y requiere en algunos casos la constitución de alguna garantía o colateral” (Banco Central de Reserva del Perú, 2022).

### 2.1.8.2 Créditos directos

“Es la suma de los créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial” (Banco Central de Reserva del Perú, 2022).

### 2.1.8.3 Créditos castigados

“Para castigar un crédito, debe existir evidencia real de su irrecuperabilidad o debe ser por un monto que no justifique iniciar acción judicial o arbitral” (Banco Central de Reserva del Perú, 2022).

### 2.1.8.4 Crédito según situación

Para el (Banco Central de Reserva del Perú, 2022) tenemos:

- ✓ **Créditos vigentes.** Créditos otorgados en sus distintas modalidades, cuyos pagos se encuentran al día, de acuerdo con lo pactado.
- ✓ **Créditos refinanciados.** Son los créditos que han sufrido variaciones de plazo y/o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.
- ✓ **Créditos reestructurados.** Créditos cuyos pagos han sido reprogramados de acuerdo con el proceso de reestructuración o que han sido objeto de un convenio o saneamiento.
- ✓ **Créditos vencidos.** Son los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de vencimiento y que contablemente son registrados como vencidos.
- ✓ **Créditos en cobranza judicial.** Corresponde a los créditos cuya recuperación se encuentra en proceso judicial.

## 2.1.8.5 Crédito según tipo

Tabla 1: Tipos de crédito

	Tipo de crédito	Criterios de clasificación
Créditos corporativos	Consideran como corporativos a los créditos soberanos, a los créditos concedidos a bancos multilaterales de desarrollo, a entidades del sector público (incluyendo gobiernos locales y regionales).	PJ que registren ventas anuales mayores a S/.200 millones en los últimos dos años
Créditos a grandes empresas	Créditos otorgados a personas jurídicas.	Con ventas anuales mayores a S/. 20 millones, pero no mayores a S/. 200 millones en los dos últimos años.
Créditos a medianas empresas	Créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero (SF)	Monto superior a S/. 300 mil en los últimos seis meses y no cumplen con las características para ser considerados como corporativos o grandes empresas.
Créditos a pequeñas empresas	Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas.	Cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20,000 pero no mayor a S/. 300,000 en los últimos seis (6) meses.
Créditos a microempresa	Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas.	cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20,000 en los últimos seis (6) meses.
Créditos de consumo.	Créditos otorgados a personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.	
Créditos hipotecarios para vivienda	Créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas.	

Fuente: Gobierno del Perú: Superintendencia de Banca y Seguros, (2008)

## **2.1.8.6 Créditos por categoría de riesgo del deudor**

### **2.1.8.6.1 Créditos en categoría normal**

En este contexto tenemos deudores financieramente estables, con un bajo nivel de endeudamiento en patrimonio y una estructura adecuada con su capacidad de crear utilidades; y hacer un pago oportuno de sus responsabilidades monetarias con la entidad. (Cornejo, 2018)

### **2.1.8.6.2 Créditos con problemas potenciales (CPP)**

Hace referencia a créditos de deudores con una solvencia buena y rentabilidad, un endeudamiento de patrimonio moderado y efectivo suficiente para cubrir los pasivos de principal, si su flujo de caja se debilita o registra deudas no recurrentes y disminución en el pago de sus préstamos no más de 60 días naturales. (Cornejo, 2018)

### **2.1.8.6.3 Créditos con categoría deficiente**

Incluye créditos de deudores cuya posición financiera es débil y cuyos flujos de efectivo no les permiten cumplir con la totalidad de los pagos e interés, donde sus proyecciones de flujo de efectivo no ven recuperabilidad en el tiempo, muestran una incapacidad para generar utilidades y aplicar al pago de créditos entre 61 y 120 días naturales. (Cornejo, 2018)

### **2.1.8.6.4 Créditos con categoría dudosa**

Las líneas de crédito del deudor actualmente son insuficientes en efectivo, no alcanzan para pagar capital o intereses, además de presentar una situación financiera calamitosa con altos niveles de endeudamiento en fondos propios, y registran un endeudamiento creciente entre 121 y 365 días. (Cornejo, 2018)

#### **2.1.8.6.5 Créditos con categoría perdida**

En este caso, incluye créditos de deudores que subcontratan su flujo de caja no alcanzando para cubrir sus costos, además se tropiezan en situación de suspensión de pagos, es decir, en estado de inhabilitación conforme a la ley determinada; retrasar más de 365 días. (Cornejo, 2018)

#### **2.1.8.7 Otorgamiento de microcréditos por una mala evaluación**

Todos los procedimientos que se utilizan para selección y evaluación de cada cliente para el otorgamiento, seguimiento y recuperación del crédito se llama tecnología crediticia, este parámetro es fundamental dentro de la institución financiera ya que producto de las operaciones crediticias mantiene su rentabilidad una institución financiera. (Menese & Quispe, 2018)

Como consecuencia cuando existe malos asesores de crédito acarrea que las colocaciones sean maliciosas y la morosidad sea dominante el inicio. Para ASBANC, afirma “el comportamiento de los asesores de crédito es un factor para tener en cuenta en cuanto al incremento de la morosidad de las personas naturales y de las empresas en general”. (ASBANC, 2016)

##### **2.1.8.7.1 Analista de créditos y su rol**

Es el eje central dentro del análisis crediticio ya que tiene la responsabilidad directa dentro de su cartera de créditos además se “encargada de realizar la gestión de promoción, evaluación, otorgamiento, seguimiento y recuperación de las operaciones crediticias, productos y servicios a los clientes nuevos, recurrentes de la entidad financiera donde labora” (Microfinanzas, 2022).

### **2.1.8.7.2 Comité de créditos**

Este comité tiene la función de transparentar todas las decisiones que se encaminaron para un préstamo con la participación en todo momento del analista de crédito, pero además este comité sirve de filtro que ayuda a controlar los posibles riesgos de cada analista. (Microfinanzas, 2022)

### **2.1.8.7.3 Procedimiento para otorgamiento de créditos.**

Para Cornejo, (2018) en su análisis tenemos un proceso que va a ayudar a una adecuada y correcta evaluación para otorgar créditos que vamos a describirlos brevemente:

- ✓ Promoción de productos crediticios
- ✓ Atracción de potenciales clientes
- ✓ Análisis y evaluación del crédito (verificación voluntaria)
- ✓ Ejecución de visita domiciliaria
- ✓ Visita a lugar de negocio o trabajo
- ✓ Recopilación de información en centrales de riesgo
- ✓ Consulta en base de datos de registros públicos
- ✓ Base de datos externas
- ✓ Información de bancos
- ✓ Evaluación económica del solicitante
- ✓ Revisión general del expediente
- ✓ Cruce de información
- ✓ Formulación de propuesta
- ✓ Otorgamiento del crédito o desembolso

## **2.2 Importancia de la variable de estudio**

La asignación de créditos está dentro de las acciones de toda entidad financiera que llevan a cabo debido a ser una esencial fuente de ingresos y donde la gestión de esta determina su estabilidad. En este sentido estudiar estos factores macroeconómicos y microeconómicos apremian en la morosidad nos permite analizar su relación mediante el índice de morosidad. Es importante mencionar que tener una vida crediticia conlleva tener beneficios en el mundo financiero, es este sentido cumplir responsablemente las obligaciones es primordial.

Como es de conocimiento una institución bancaria juega un papel importante para la economía está capta los recursos financieros excedentarios y prestarlos, pero a la vez esta actividad conlleva un riesgo que es parte de su negocio que se deben asumir para lograr tener un beneficio.

Dentro de estos riesgos bancarios se enfrentan al riesgo de crédito refiriéndose a que hay la probabilidad de ganar o perder capital resultado de esta actividad crediticia el cual constituye un riesgo principal que las instituciones deben hacer frente y gestionarlo. La crisis bancaria su principal problema es el de solvencia. Ya que la morosidad es una variable sensible y ser un indicador para el sistema bancario por lo tanto el análisis de factores que influyen en su comportamiento es de gran importancia.

## 2.3 Análisis comparativo

**Tabla 2: Análisis comparativo de Morosidad**

VARIABLE	AUTOR	DEFINICIÓN
	(Cornejo, 2018, pág. 18)	“Un indicador del riesgo crediticio es el nivel de morosidad de la entidad, es decir, la proporción de su cartera que se encuentra en calidad de incumplimiento”.
MOROSIDAD	(Puican, 2019, pág. 19)	“Es el incumplimiento de la obligación económica que tiene con una organización por adquirir un servicio o producto al crédito”.
	(Periche & Ramos, 2020)	“Pues está relacionada con las deudas que poseen los clientes con las entidades financieras y, las consecuencias se ven reflejadas en una reducción de los ingresos financieros y en una reducción en la liquidez”.

Fuente: Elaboración Autor

**Tabla 3: Análisis comparativo de Créditos**

VARIABLE	AUTOR	DEFINICIÓN
	Banco Central de Reserva del Perú, (2022)	“Operación económica en la que existe una promesa de pago con algún bien, servicio o dinero en el futuro. La creación de crédito entraña la entrega de recursos de una unidad institucional (prestamista) a otra unidad (el deudor o prestatario)”
CRÉDITO	(ASBANC, 2016)	“Préstamo de dinero para superar situaciones especiales. El crédito, al implicar confianza en el comportamiento futuro del deudor, significa un riesgo y requiere en algunos casos la constitución de alguna garantía o colateral”
	(Montes de Oca, 2022)	“Financiación donde una persona llamada ‘acreedor’ (entidad financiera), presta una cierta cifra monetaria a otro, llamado ‘deudor’, quien, a partir de ese momento, garantiza al acreedor que retornará esta cantidad solicitada en el tiempo estipulado más una cantidad adicional, intereses”.

Fuente: Elaboración Autor

Evidentemente la morosidad frente a un crédito que muchos clientes mantienen con las entidades financieras ha aumentado, a raíz de la pandemia que se ha desencadenado debido a las crisis económicas y de empleo que se ha ido presentando en el país, ha sido una agravante para las personas al momento de cumplir con su responsabilidad monetaria frente a la institución bancaria.

### **2.3.1 Resultados de Investigaciones similares**

Cornejo, (2018) en su tesis “Factores de morosidad de los clientes pequeños y microempresarios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa, periodo 2012 – 2016” en sus resultados identifico que el sobreendeudamiento se da por una mala evaluación crediticia por parte de la entidad financiera cuando se otorga un microcrédito junto a la no inversión que se no se da al negocio para cual se otorgó. Evidentemente las entidades financieras deben realizar una evaluación efectiva cuando se usa la metodología de evaluación para a largo plazo no se presente el problema de la morosidad por parte de los clientes, incluso el seguimiento al deudor para verificar que se use el crédito otorgado por el cual se lo ha solicitado ayudara a disminuir la morosidad.

Moncada & Rodríguez, (2018) en su tema: “Análisis de los factores que afectan la morosidad de la cartera Banca Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) en el Banco Internacional del Perú – Interbank” define varios factores que perturban la morosidad entre los cuales está la planificación financiera, liquidez, nuevamente mencionaremos cuando el negocio no se encuentre proyectado a largo plazo y en algunos casos influye el desinterés como la desorganización para cumplir los pagos por parte del prestamista.

Entre los factores el no proyectar un negocio a largo plazo es un error que muchos emprendedores o microempresarios muchas veces no lo realizan sin contar cual es importante es ya que esta proyección nos va permitir hacer el análisis financiero y contable de cómo va dar giro el negocio en un futuro próximo en ese sentido nos permite evaluar ganancias o pérdidas.

Cabrera, (2020) en su tema: “Niveles de morosidad en clientes de la empresa “Mi Banco” S.A. Agencia Jaén II” obtiene que los factores que causan una alta morosidad son de carácter internos donde la entidad bancaria las puede controlar y frente a ello tomar las acciones oportunas para que el problema no se agrave a largo plazo. Dentro de los factores internos tenemos las políticas crediticias no son más que lineamientos que tiene la entidad financiera para brindar facilidades de pago a un cliente específico cuando presenta inconvenientes para cubrir sus cuotas. Otro factor como la recuperación de créditos ayuda a los clientes conocer que mantienen un adeuda y deben ponerse al día, estos puedes ser muy discretas hasta invasivas. Esta recuperación se lo realiza utilizando técnicas como recordatorios por comunicados escritos o telefónicos y más agresivos cuando se lo realiza a través de abogados por una posible demanda.

Palma (2018) Investigó las “Estrategias financieras para reducir el índice de morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A.-Agencia Bambamarca - 2017”. El objetivo fue “determinar las estrategias financieras para reducir el índice de morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A. -agencia Bambamarca – 2017”. El cual se concluyó que “las estrategias financieras influyen en el índice de morosidad de la Caja Trujillo agencia Bambamarca” (pág. 60).

## 2.4 Análisis crítico

Aplicar adecuadas estrategias que beneficien a realizar análisis previos para otorgar créditos siempre va ser prudente y recomendable verificar si existe riesgos o que el cliente vaya a presentar problemas en el plazo que se da para el crédito a pensar que puede llegar a ser un proceso demoroso o tedioso la única finalidad va ser otorgar “garantías” que el prestamista va cumplir con sus pagos y así lograr reducir los índices de morosidad. La gran parte de las entidades financieras cuentan con políticas y reglamentos para otorgar créditos, así como para recuperarlos y en esta recuperación es donde se debe planificar y aplicar mejores estrategias cuando un prestamista por circunstancias ajenas como desempleo, liquidez o como se dio en los últimos años la pandemia del Coovid-19 que afecto y consumió la economía de muchos peruanos.

Céspedes (2015). Investigó los “Factores determinantes de la morosidad en la financiera Edyficar en el distrito de Sorochuco Cajamarca: una propuesta de políticas y mecanismos para disminuirla, Cajamarca – 201”. El objetivo fue “determinar y analizar los factores determinantes de la morosidad en la Financiera Edyficar en el distrito de Sorochuco” (pág. 91).

Un asesor financiero es la persona que nos brinda soporte, guía, ayuda para encontrar las mejores posibilidades financieras a cada cliente de acuerdo con su realidad económica, por ello analizar cada factor o parámetro del cliente por parte del asesor va ayudar a gestionar su economía con la finalidad de sacar el mayor provecho. Pero a la vez debe ser necesario que el asesor explique cuales son los riesgos en cada préstamo y

justo con el cliente analizar las posibilidades o probabilidades que tenga el cliente junto con la máxima información posible antes de optar por una opción de préstamo.

En las entidades financieras se ha empezado implementar un asesoramiento crediticio donde se explica al cliente técnicas de cómo administrar su dinero, saber manejar sus deudas, manejar un presupuesto utilizando múltiples materiales, talleres gratuitos es decir crean un plan personalizado para resolver inconvenientes de dinero. Finalmente concluiremos que existió una disminución de la cartera de créditos y colocaciones e incremento del nivel de morosidad. Con la caída de las carteras de crédito y el aumento del nivel de morosidad dentro de la institución, se puede concluir que la estrategia para reducir el nivel de morosidad es que el sector crediticio actúe como facilitador. Crédito, informes de crédito, aprobación de crédito, seguimiento de inversiones.

## CAPITULO III MARCO REFERENCIAL

### 3.1. Reseña histórica

La Cámara Legislativa del Perú el 27 de enero de 1966 sancionó la creación del Banco de la Nación, a las pocas fechas entraba en vigor el poder ejecutivo, llegándose así a culminación de un largo proceso cuyo antecedente histórico se remonta años atrás después de 1914 y es ahí donde surgió el interés por crear un banco. (Banco de la Nación, 2022)

Encontró su antecesor en 1905, bajo el gobierno del Sr. José Pardo, se estableció la Caja de depósitos y Consignaciones, por Ley N° 53 del 11/2/05. La organización se expandió en 1927 cuando fue reglamentada por la Ley 5746 sobre el manejo del tabaco y el opio, adicional de inicio el proceso de recaudación de tributación del país, gravámenes en el alcohol. Para en el mes de diciembre se le encargó la responsabilidad de recoger todos los impuestos del país. (Banco de la Nación, 2022)

Para el 9 de agosto de 1963 se estatiza la caja de depósitos expresando de interés y necesidad pública. A través de este sistema recuperarán el estado ocupaciones de cobranza tributaria, depósitos administrativos, esto se lo efectuó cuando la caja refería con diez bancos entre sus accionistas. (Banco de la Nación, 2022)

Banco de la Nación, (2022) nos describe brevemente las funciones asignadas:

- ✓ Recaudar ingresos del gobierno central y entidades independientes del sector público según lo acordado con ellos.
- ✓ Recibir depósitos exclusivos y exclusivos de fondos del gobierno central, excluyendo bancos estatales y bancos centrales hipotecarios.
- ✓ Ejecutar órdenes de pago con efecto sobre fondos privados
- ✓ Para pagar el compromiso estatal

Para el 12 de junio de 1981, con la Ley Orgánica Decreto Legislativo N° 199 donde se extendieron las ocupaciones del Banco:

- ✓ Ingresar impuestos del sector público.
- ✓ Realizar actividades crediticias con instituciones financieras nacionales y extranjeras en nombre y por cuenta del estado.
- ✓ Derechos exclusivos para recibir depósitos de fondos del Sector Público.

En 1994, con el Decreto Supremo N° 07- 94-EF Estatuto del Banco, se modificaron las funciones:

- ✓ Realizar servicios de pago bajo la tutela del director general del Tesoro del Estado.
- ✓ Prestar servicios de cobro en nombre de los acreedores. Seguir la autorización y operaciones de las cuentas sub bancarias.

- ✓ Actuar como agente por cuenta de bancos u otras instituciones financieras, en la transferencia de recursos.
- ✓ Ofrecer Servicios de Corresponsalía.
- ✓ Proponer Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional.
- ✓ Receptar depósitos de ahorro donde no se encuentran bancos privados.

### **3.1.1. Giro del Banco**

“El Banco de la Nación es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. El Banco tiene patrimonio propio y duración indeterminada” (Banco de la Nación, 2022).

## **3.2. Filosofía organizacional**

### **3.2.1. Políticas de responsabilidad social y Sostenibilidad**

Para él (Banco de la Nación, 2022) estas políticas son de aplicación integra en la institución:

- ✓ Buen Gobierno corporativo.
- ✓ Código de ética.
- ✓ Conducta empresarial responsable.
- ✓ Desarrollo sostenible.
- ✓ Diversidad.
- ✓ Ecoeficiencia.
- ✓ Grupo de interés.

- Clientes/usuarios,
  - Trabajadores,
  - Proveedores y/o comunidades en las que opera,
  - Medios de comunicación,
  - Socios comerciales,
  - Medio ambiente,
  - Entidades reguladoras,
  - Aliados,
  - Competidores y
  - Estado en general.
- ✓ Inclusión.
  - ✓ Involucramiento con grupos interés.
  - ✓ Materialidad.
  - ✓ Reporte de sostenibilidad.
  - ✓ Valor social.
  - ✓ Transversalidad.

### **3.2.2. Misión**

Para el Banco de la Nación, (2022) “Brindar servicios de calidad a la ciudadanía y al Estado, ampliando nuestra cobertura de servicios y promoviendo la inclusión financiera, a través de una gestión moderna y autosostenible”.

### 3.2.3. Visión

Para el Banco de la Nación, (2022) “Ser reconocido por brindar soluciones financieras, innovadoras, inclusivas y de calidad al Estado Peruano y la ciudadanía, dentro de un marco de gestión basado en la efectividad de sus procesos y prácticas de Buen Gobierno Corporativo”.

### 3.2.4. Valores

**Figura 5: Valores institucionales**



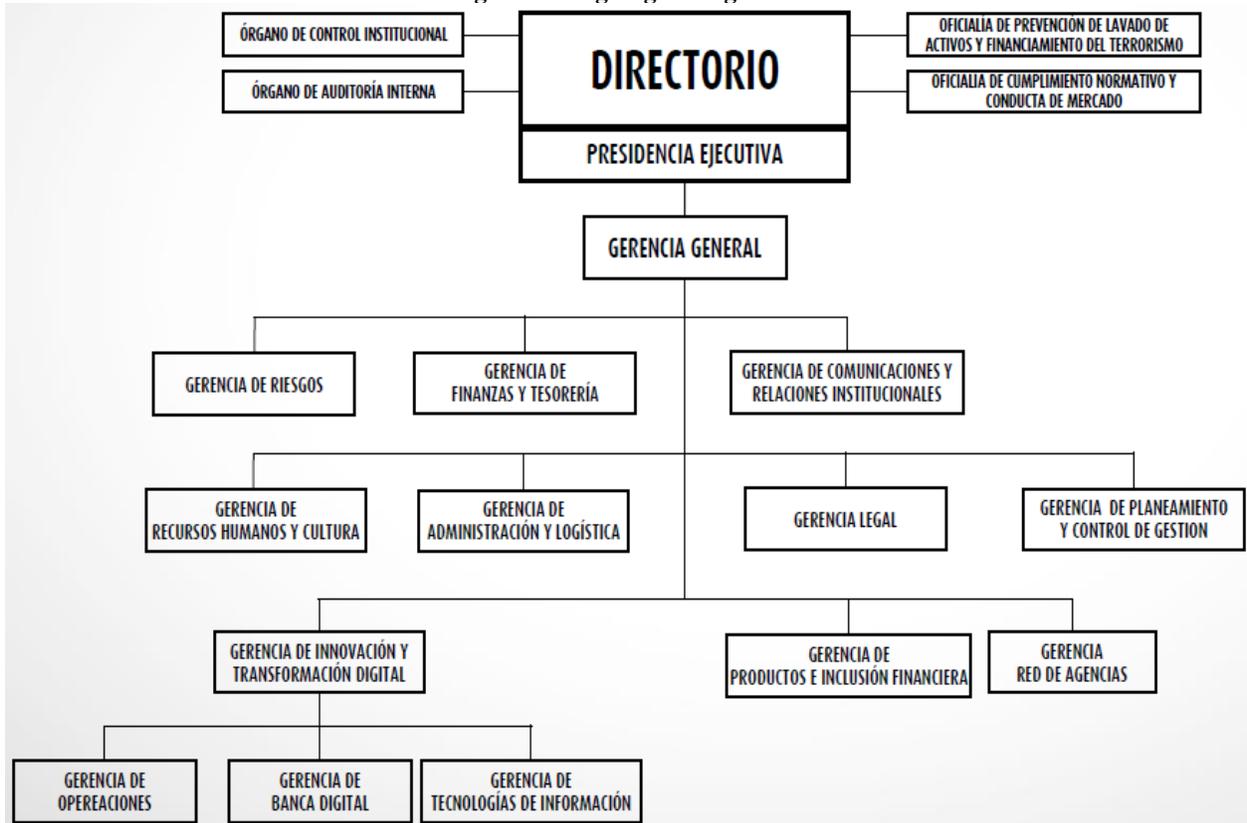
Fuente: Banco de la Nación, (2022) – Autor

Los valores son un pilar fundamental dentro de una institución u organización bancaria ya que muchas de las veces se pueden incurrir en violentar estas normas morales y rompiendo cualquier código de ética que reste una atención de calidad y servicio al cliente.

### 3.3. Diseño organizacional

El diseño organizacional se puede detallar en el siguiente organigrama gerencial.

Figura 6: Organigrama general



Fuente: Banco de la Nación, (2021)

#### 3.3.1. Presentación y explicación del organigrama de la Institución

Como se muestra en el grafico anterior la estructura del banco conserva una forma vertical – lineal donde los niveles jerárquicos se ubican desde la parte superior hacia abajo respetando cada uno su respectivo nivel. En la estructura se lograr visualizar de manera clara y simple su estructura, así como comprender fácilmente el flujo de comunicación dentro de la institución.

La Gerencia General como parte jerárquica primordial tiene la función de coordinar, supervisar y dirigir todo lo concerniente a gestión técnica, operativa y administrativa del banco a la vez velar por el adecuado funcionamiento de las subgerencias y todas las actividades que conllevan.

### 3.4. Servicios bancarios

Para el Banco de la Nación, (2022) indica los servicios disponibles:

**Figura 7: Servicios del Banco de la Nación**

Telegiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tele giros en Moneda Nacional y Extranjera</li> <li>• Masivos</li> </ul>
Créditos hipotecarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de Vivienda</li> <li>• Mejora, Ampliación o Remodelación</li> </ul>
Seguros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección de tarjeta de débito</li> <li>• Seguro cuota protegida y sepelio</li> </ul>
Préstamos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Multired Clásico y/o Convenios</li> <li>▪ Compra de Deudas - Tarjetas de Crédito</li> </ul>
Pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pago de Tributos (Tramite entidades públicas)</li> <li>▪ Pago de tarjetas de crédito otros bancos</li> </ul>
Cuentas Bancarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuenta de ahorros en agencias UOB</li> <li>▪ Cuenta corriente para proveedores del estado</li> </ul>
Transferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interbancaria con cargo a cuenta de ahorros</li> <li>▪ Interbancaria con cargo a cuenta corriente</li> </ul>
Cheques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De gerencia</li> <li>▪ Canje electrónico de cheques (Clientes)</li> </ul>
Programa Microfinanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Línea de Crédito - PROMYPE</li> </ul>
Servicios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio de moneda</li> <li>▪ Certificados bancarios</li> </ul>

Fuente: Banco de la Nación, (2022)

### 3.5. Diagnóstico organizacional

#### 3.5.1 Diagnostico FODA

##### 3.5.1.1. Aspectos microentorno

###### ✓ **Fortalezas**

- *Infraestructura*

F1: Poseer a nivel nacional una mayor red de oficinas

F2: Amplia presencia donde es el único mercado bancaria

F3: Tener la red de cajeros automáticos más grande.

F4: Tener la tasa de interés más competitiva.

F5: Contar con garantía del estado en las transacciones.

- *Gestión*

F6: Principal agente financiero del estado.

- *Dirección*

F7: Principal agente financiero del estado

- *Organización*

F8: Poseer personal para clientes masivos.

F9: Acompañar en programas sociales

###### ✓ **Debilidades**

- *Infraestructura*

D1: Insuficiente canales de atención.

- *Gestión*

D2: Tecnologías de la información no aplicada hacia balcón de servicios.

D3: Limitados principios en buen gobierno corporativo.

D4: No disponer de indicadores de gestión.

- *Organización*

D5: Inadecuada centralización administrativa.

D6: Recursos humano no alineado a la misión.

D7: Rotación del personal, disminuyendo retrasos en proyectos.

- *Finanzas*

D8: Costos elevados de planilla pasiva.

### **3.5.1.2. Aspectos macroentorno**

#### **✓ Oportunidades**

- *Ambiente económico.*

O1: Alto potencial de diversificación zonal.

O2: Crecimiento en productos y servicios en zonas atendidas.

O3: Perspectiva de crecimiento del producto interno bruto.

- *Ambiente político*

O4: Cambios del estado en gestión financiera y económica.

O5: Apoyo del estado a los PYMES

- *Ambiente tecnológico*

O6: Creciente avance de la información permitiendo una gestión sólida.

## **Amenazas**

- *Ambiente económico*

A1: Banca privada muestra interés a clientes del banco.

A2: Inseguridad derivado de crisis internacionales.

- *Ambiente político*

A3: Reducción de comisión por servicios bancarios.

A4: Variabilidades en política y gestión pública.

- *Ambiente social, cultural y ambiental*

A5: Ocurrencia de fenómenos naturales que va a incrementar costos de Operación.

### **3.5.2 Análisis FODA**

Dentro de las fortalezas podemos puntualizar que el poseer una de la red de agencias más grande del país en el sistema financiero, así como la diversidad que tiene en canales de atención tanto virtual como físicos le da una confianza a sus clientes de tener un banco que le brinda un servicio de calidad, así como le entrega garantías que siempre va a tener el respaldo de encontrar la asesoría adecuada.

En cuanto a las debilidades caracterizado con las tecnologías de la información la entidad bancaria requiere desarrollar una nueva plataforma tecnológica al ser una empresa de derecho público necesita que brinde a los clientes una interactividad y comunicación adecuada y oportuna de ahí que surge el posicionamiento como un banco poco tecnológico y necesita actualizarse a estándares acordes con las Tics.

Dentro de las amenazas tenemos una primordial que la banca privada tiene el interés por la cartera de clientes del banco como se ha mencionado los clientes son la base fundamental de las empresas por ello es trascendental mantener su cartera de clientes. Otro aspecto es el desconocimiento de canales de atención diferente a las ventanillas, esto muchas veces se da por la falta de socialización de los canales o incluso la inseguridad de utilizar plataformas digitales.

Como oportunidades se da el uso de tecnologías de información va a permitir utilizar el acceso a la banca virtual mediante el uso de las tecnologías como uso de celulares, tabletas incluso las redes sociales que actualmente se convirtieron en un punto importante para la publicación de información.

## **CAPITULO IV RESULTADOS**

### **4.1 Diagnóstico de la morosidad del año 2021**

La economía peruana ha experimentado en los últimos años un crecimiento económico sostenido razón por la cual el sistema financiero se ha podido expandir de manera favorable, el sistema financiero ha visto un incremento en la adquisición y solicitud de créditos de consumo, pero a raíz de la pandemia mundial se ha evidenciado un claro decaimiento en cuanto al cumplimiento de las obligaciones de pagos de estos créditos lo que repercute de manera significativa en la estabilidad del sistema financiero y sus instituciones bancarias debido al incremento de morosidad en los pagos se puede ver afectado de manera importante también el funcionamiento del sistema financiero puesto que causa grandes estabilidad en el desarrollo de las actividades.

El entorno económico que actualmente atraviesa el país hace necesario realizar un análisis pertinente y exhaustivo sobre el tema puesto que pese a que actualmente las entidades financieras han podido sostener esta situación en cuanto al incumplimiento de pagos o morosidad de estos, es importante considerar que a mayor crecimiento del nivel de morosidad esto puede desencadenar una crisis financiera debido a la falta de presupuesto o liquidez con el que se cuenta afectando de manera significativa al sistema financiero y a la población que labora en esta industria.

En Perú existe un sistema financiero que está conformado por bancos o instituciones financieras, cajas municipales organizaciones de pequeña microempresa entre otras quienes son reguladas por la superintendencia de banca, el mayor nivel de participación en el sistema financiero está conformado por las cajas municipales que son

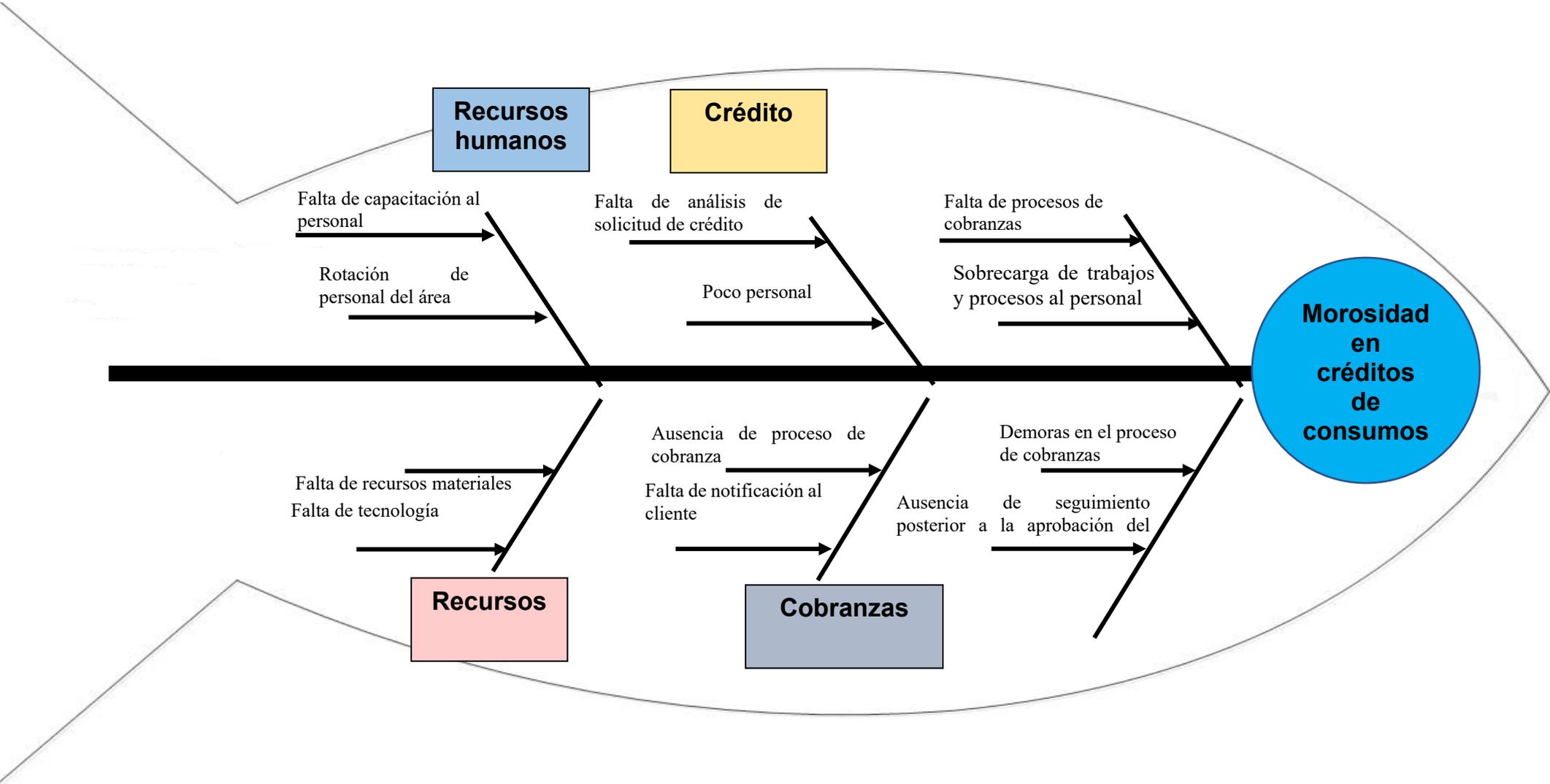
las entidades que frecuentemente reciben un mayor número de clientes solicitantes de créditos en el sistema financiero.

A través de distintos análisis en la economía y sistema financiero del país se ha podido observar que dichas morosidades se han presentado a raíz de la pandemia ocasionada por el pero el virus COVID-19, Ya que el país atravesó una paralización de sus actividades económicas y laborales afrontando una crisis extremadamente alta que no permitió a sus pobladores contar con una economía sostenible con la que puedan hacer el cumplimiento de sus obligaciones.

También se evidencian varios factores que han intervenido en el incremento de la morosidad en créditos de consumo y se dividen en 3 secciones tales como factores internos, factores externos y crédito sin garantía, estos factores son los principales que han incidido en el incremento de la morosidad en los créditos de consumo del país puesto que dentro de los factores internos se evidencia la ausencia de estrategias efectivas por parte de las instituciones financieras que permitan realizar una gestión de cobranza adecuada a fin de recaudar y cumplir por parte de sus clientes con las obligaciones pendientes para con la institución.

Dentro de los sectores externos como se mencionó anteriormente la mayor responsabilidad se lo atribuye a la crisis sanitaria que se vivió a nivel mundial así también existen otros factores externos tales como la inestabilidad política debido a los cambios de gobierno y el sobreendeudamiento por parte de los clientes de las instituciones financieras, el tercer factor se lo atribuye a la realización de créditos sin garantías.

4.1.1 Diagrama Ishikawa en la morosidad de créditos de consumo



#### **4.1.1.1 Interpretación y análisis del Diagrama de Ishikawa**

Para poder analizar y determinar con mayor certeza cuáles son las posibles causas que desencadenan la problemática actual que se vive en de la Institución Financiera Banco de la Nación en la Provincia de Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto referente al crecimiento la morosidad cuanto al incumplimiento de pagos de créditos de consumo se hizo necesario el uso de la herramienta diagrama de Ishikawa, ya que mediante esta se puede analizar detenidamente posibles factores o causas que inciden la morosidad de los clientes así también esta herramienta nos permite identificar con mayor claridad cuáles son las posibles soluciones que se puedan presentar con el fin de disminuir o eliminar la morosidad que se analiza en la presente.

Una vez elaborado el análisis de Ishikawa se ha podido evidenciar varios factores o causas que aportan al incremento de la morosidad por parte de los clientes una de las principales que se ha podido observar es la ausencia de procesos o estrategias efectivas que permitan gestionar adecuadamente el proceso de cobranza, lo que no permite tener un contacto efectivo con los clientes para concretar y garantizar los pagos correspondientes a sus obligaciones por concepto de créditos de consumo, esto hace que los ingresos de la institución financiera se vean afectados debido a la reducción de pagos de dichos créditos.

Se analiza que otra de las causas que generan el incremento de la morosidad de pago por parte de los clientes de créditos de consumo es el no contar con un personal capacitado que se encuentre debidamente informado y con las herramientas necesarias para llevar a cabo la gestión de cobranzas o la determinación asertiva de los clientes.

Cambio o rotación de clientes otros factores que inciden en el incremento del nivel de morosidad puesto que al existir un cambio o rotación del personal se pierde la continuidad de seguimiento de un caso o cliente fijo se interrumpe la gestión de cobranza que se tiene con los clientes, por lo que el nivel de compromiso de los clientes disminuye al no contar con un asesor continuo que les dé seguimiento y control a sus pagos correspondientes.

La falta de recursos también se suma a la incidencia de morosidad puesto que si el personal no cuenta con los insumos o herramientas necesarias para la atención seguimiento y control de los clientes dificulta de manera importante la gestión por parte de los colaboradores, es decir que al no contar con los sistemas tecnológicos adecuados o al existir una ausencia de recursos materiales el contacto con los clientes para generar un compromiso de pago se dificulta por ello es importante que en la institución financiera entregue a sus colaboradores todos los recursos necesarios para que puedan realizar de manera efectiva sus actividades comprometiendo y generando adecuadamente los pagos correspondientes por parte de los clientes en los créditos de consumo, mejorando claramente el compromiso y responsabilidad de pago.

La ausencia o el proceso ineficaz de análisis de crédito también hace parte de la problemática presente e incide principalmente en las morosidad puesto que no se realiza un adecuado análisis del nivel de endeudamiento y la capacidad de pago de los clientes por lo que este factor genera de manera importante un alto nivel de morosidad por los clientes, ya que al no identificar efectivamente sus posibilidades o capacidad de pago el

banco incrementa sus niveles de riesgo y pérdidas económicas por la falta de análisis efectivo de cada uno de sus clientes que solicitan un crédito de consumo.

Entidades financieras han generado y aprobado créditos sin necesidad de requerir una garantía por parte de los solicitantes esto aumenta el nivel de riesgo para la institución debido a la inexistencia de compromisos y aseguramientos de pagos por parte de los clientes de la institución financiera.

Después de crear el análisis de Ishikawa, pudimos aclarar algunos factores o causas que contribuyeron al aumento de la morosidad de los clientes. Uno de los principales aspectos observados es la falta de procesos o estrategias eficaces para una adecuada gestión. El contacto efectivo con el cliente permite completar y garantizar los pagos de acuerdo con el compromiso del cliente con el concepto de crédito al consumo. Esto reducirá el pago de estos créditos, lo que afectará las utilidades de la entidad financiera. Otra de las causas del aumento de la morosidad en créditos de consumo es la falta de personal capacitado, informado y dotado de las herramientas necesarias para gestionar el cobro de los clientes o tomar decisiones asertivas, se analiza que existe.

Otros factores que inciden en la reposición de clientes o en el aumento de la tasa de delincuencia de rotación. Debido a que no existe un consultor continuo para el seguimiento y control de los pagos correspondientes, al existir un traslado o cambio de personal, se pierde la continuidad del seguimiento del cliente incidente o permanente y se interrumpe el cobro y gestión con el cliente la lealtad se reduce.

#### **4.1.2 Guía de entrevista a colaboradores del Banco de la Nación**

Con la finalidad de obtener información que permita identificar claramente cuáles son las causas por las que la Institución Financiera Banco de la Nación en la Provincia de Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto Periodo ha incrementado su índice de morosidad por parte de los clientes que acceden a créditos de consumo es necesario hacer uso de la herramienta como lo es la entrevista para lo cual se elaborará una guía de entrevista que estará conformada por un total de 15 preguntas de opción múltiple mediante los cuales se podrá recopilar información importante para el desarrollo de estrategias efectivas que permitan disminuir claramente el nivel de morosidad en esta agencia.

Para la elaboración de la guía de entrevista se ha considerado la agencia que mayor nivel de morosidad presenta, es así que se seleccionó un total de 6 colaboradores que están directamente involucrados en las áreas correspondientes en relación a los créditos de consumo, para procurar un análisis adecuado de la información que se obtenga mediante esta herramienta se han considerado preguntas de tipo cerradas como opción múltiples dando mayor facilidad a los colaboradores para el entendimiento de las preguntas y la facilidad de su respuesta según su criterio o apreciación de la situación que se vive actualmente en la institución financiera.

La información obtenida mediante la guía de entrevista será representada en la presente investigación de manera estadística y gráfica lo cual permitirá entender con mayor precisión cuáles son las afectaciones causas y posibles soluciones que se puedan aplicar para mitigar el nivel de morosidad en los créditos de consumo de esta institución financiera.

#### 4.1.2.1 Desarrollo de la guía de entrevista

##### 4.1.2.1.1 Presentación estadística de la guía de entrevista

#### I. ¿Conoce la situación actual con respecto al incremento en el nivel de morosidad de los créditos de consumo?

Tabla 4  
*Morosidad*

PARAMETROS	ENTREVISTADOS	PORCENTAJE
Si	4	67%
No	1	17%
Muy poco	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Debido al alto índice de morosidad que se está presentando en la Institución Financiera Banco de la Nación en la Provincia de Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto Periodo es importante que sus colaboradores en especial los que tienen relación a las áreas de crédito y cobranzas tengan pleno conocimiento de la situación actual que se vive, ya que pueden ser partícipes de buscar e implementar posibles soluciones que ayuden a la reducción de los niveles de morosidad así también efectivizar cada uno de sus procesos y actividades que realicen en pro y beneficio de la reducción de morosidad en cuanto a los créditos de consumo.

Es por ello por lo que como parte de la información requerida mediante la guía de entrevista que fue aplicado a los colaboradores de esta institución se consideró importante consultar si los colaboradores tienen conocimiento de la situación actual que se vive en cuanto a esta problemática obteniendo como resultado que el 67% de los colaboradores concuerdan en estar informados de la situación y problemática que se tiene actualmente en esta institución financiera.

**II. ¿La empresa dispone de un manual de procesos a aplicar en los créditos de consumos?**

Tabla 5  
*Manual de procesos*

<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	2	33%
No	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para llevar a cabo la gestión adecuada y efectiva en los procesos de selección y aprobación de crédito es importante que los colaboradores cuenten con un manual de procesos que le permitan identificar cuáles son los pasos para seguir y los requisitos que deben aprobar los solicitantes, los colaboradores que realizan esta gestión podrán efectivizar y garantizar un riesgo mínimo para la institución financiera en la aprobación de créditos de consumo.

**III. ¿En el periodo del año 2021 se presentó un incremento en el nivel de morosidad en el pago de obligaciones de los créditos de consumo?**

Tabla 6  
*Incremento de nivel de morosidad*

<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	5	83%
No	1	17%
Muy poco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como parte de la información necesaria para el análisis correspondiente a la problemática actual de la institución financiera es importante consultar a los colaboradores sí en el período del año 2021 se presentó un incremento en el nivel de

morosidad se podrá constatar según la apreciación de los involucrados la incidencia e incremento que tuvo el índice de morosidad en los créditos de consumo.

**IV. Según su opinión ¿cuáles consideran que fueron las causas que influyeron en el aumento de morosidad en cuanto a los créditos de consumo?**

Tabla 7  
*Causas que inciden en la morosidad*

<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Factor interno	1	17%
Factor externo	4	67%
Créditos sin garantía	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Existe un sinnúmero de causas que inciden en qué momento de la morosidad se consultó a los colaboradores de esta agencia y se obtuvo como respuesta que los principales factores que inciden en este incremento son factores internos externos y la aprobación de crédito sin garantías.

**V. ¿Considera que el riesgo crediticio que tiene el Banco de la Nación es?**

Tabla 8  
*Riesgo crediticio*

<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Elevado	4	67%
Reducido	1	17%
Moderado	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Toda institución financiera al realizar créditos de cualquier tipo tiene un nivel de riesgo crediticio, puesto que se analizan posibles causas que puedan afectar a los pagos

de las obligaciones adquiridas por parte de los clientes y al darse a una situación como ésta la institución financiera corre el riesgo de no recuperar los montos económicos que son aprobados para un crédito de consumo por ello es importante conocer cuál es el riesgo crediticio que tiene esta institución bancaria.

**VI. ¿La morosidad en los créditos de consumo afecta la rentabilidad económica de la institución financiera en un nivel?**

Tabla 9  
*Rentabilidad económica*

<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Elevado	4	67%
Reducido	1	17%
Moderado	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Es importante determinar la incidencia y afectación que genera el incremento en los niveles de morosidad en relación de la rentabilidad económica de la institución financiera ya que si bien estas instituciones se dedican a realizar préstamos que generan intereses al no presentarse una garantía de los pagos de estas e incrementar los índices de morosidad afecta de manera significativa la rentabilidad puesto que se generan pérdidas de ingresos económicos.

**VII. ¿Cuál es el periodo de tiempo con el que la empresa realiza el análisis de morosidad en los créditos de consumo?**

Tabla 10  
*Análisis de morosidad*

<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mensual	1	17%
Trimestral	1	17%
Semestral	3	50%
Anual	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Es importante también determinar los análisis de morosidad que realiza la institución financiera es decir que el período que determinan para dichos análisis debe ser aceptado y priorizado con la finalidad de evitar un incremento considerado la morosidad de los clientes que adquieren los créditos de consumo.

**VIII. ¿El banco cuenta con un mecanismo de seguimiento y control del cumplimiento de obligación de pago de los créditos de consumo que otorga?**

Tabla 11  
*Seguimiento y control*

<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	2	33%
No	3	50%
Muy poco	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como parte de la gestión de cobranza es importante que la institución bancaria cuente con un mecanismo de control y seguimiento que permita identificar el cumplimiento de las obligaciones de pagos por parte de los clientes que adquieren los

créditos de consumo esto garantiza de manera acertada la reducción en los niveles de morosidad por parte de los clientes.

**IX. ¿Se les facilita a los clientes convenios que le permitan hacer los pagos correspondientes de los valores económicos en mora?**

Tabla 12  
*Convenio*

<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	2	33%
No	3	50%
Muy poco	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

También es importante considerar que en varias ocasiones pueden presentarse eventos fortuitos inconvenientes o problemas externos que no les permitan a los clientes hacer las cancelaciones de sus obligaciones por lo que es necesario conocer si la Institución Financiera Banco de la Nación facilita convenios de pago en este tipo de casos para que los clientes puedan cumplir con sus obligaciones crediticias.

**X. ¿El personal de las áreas de crédito y gestión de cobranzas reciben capacitación constante?**

Tabla 13  
*Capitaciones*

<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	1	17%
No	4	67%
Muy poco	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Puesto que el sistema financiero se encuentra constantemente en crecimiento, desarrollo y actualización es importante que el personal de esta área esté debidamente capacitado y se implementen capacitaciones constantes por lo que esto también hace parte de la información que se recolectará mediante la guía de entrevistas aplicada a los colaboradores de esta institución.

**XI. Actualmente el banco ¿cuenta con estrategias que le permitan reducir los niveles de morosidad de los clientes de créditos de consumo?**

Tabla 14  
*Estrategias*

PARAMETROS	ENTREVISTADOS	PORCENTAJE
Si	2	33%
No	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para el desarrollo de las actividades de manera eficiente y en favor a la gestión que realiza la empresa es importante que el banco cuente con estrategias efectivas que permitan reducir los niveles de morosidad por ello se ha consultado a los entrevistados si actualmente esta institución financiera cuenta con estrategias que incidan de manera favorable a la disminución de morosidad en los pagos de los créditos de consumo.

**XII. ¿Como calificaría la gestión realizada por los colaboradores del área de cobranzas del banco?**

Tabla 15  
*Gestión de colaboradores*

<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	1	17%
Buena	2	33%
Regular	3	50%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados o cumplimiento de metas en cualquier institución dependen de la gestión realizada por sus colaboradores es decir que si el personal de trabajo realiza sus actividades de manera efectiva y permitirán obtener resultados favorables por ello es importante conocer si los colaboradores de institución financiera realizan la gestión de cobranzas de manera adecuada que logren el cumplimiento de objetivos.

**XIII. ¿Los clientes del banco reciben notificaciones o avisos de sus obligaciones pendientes con el banco?**

Tabla 16  
*Avisos de obligaciones*

<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	3	50%
No	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Considerando cualquier eventualidad que se presente que no permita a los clientes realizar su pago es importante que la institución financiera este presente recordando y notificando constantemente las obligaciones pendientes por parte del cliente, por lo que

también se considera parte importante para determinar las causas y posibles soluciones de la problemática que se vive actualmente en esta institución.

**XIV. ¿Existe un área o departamento encargado de la recuperación de carteras vencidas?**

Tabla 17  
*Recuperación de cartera*

<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	2	33%
No	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Al presentarse un alto índice de morosidad en el cumplimiento de obligaciones de créditos de consumo es importante definir si la institución financiera cuenta con un departamento que se encargue de recuperar las carteras vencidas de este tipo de créditos, ya que estos colaboradores serían los encargados de gestionar un adecuado seguimiento y garantía de pago por parte de los clientes.

**XV. ¿Considera que el plazo e interés otorgado en los créditos de consumo es?**

Tabla 18  
*Plazos*

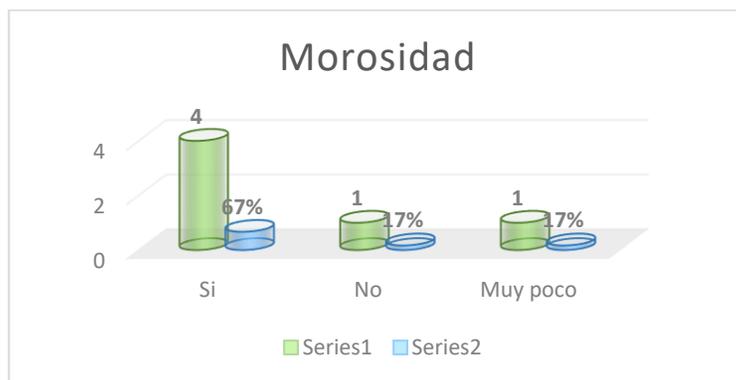
<b>PARAMETROS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Elevado	3	50%
Reducido	2	33%
Moderado	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

En varias ocasiones el incumplimiento que se da por parte de los clientes de los pagos de los créditos tiene gran incidencia en el plazo que se otorga y los intereses que genera. Por lo que es importante analizar si la Institución Financiera Banco de la Nación presenta plazos e intereses adecuados para sus clientes analizando de manera acertada el cumplimiento por parte de estos.

#### 4.1.2.1.2 Presentación gráfica de la guía de entrevista

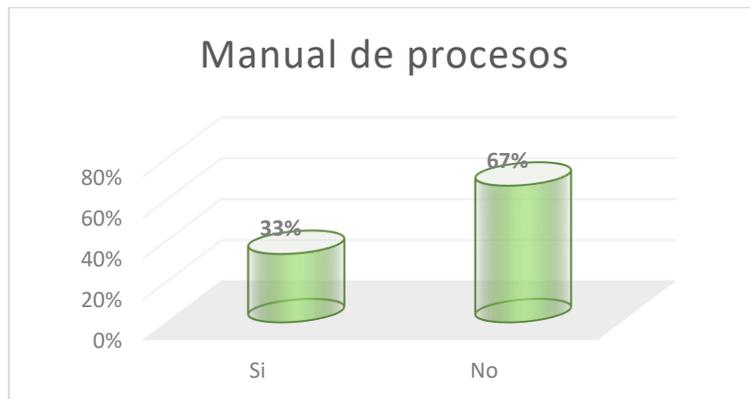
- I. **¿Conoce la situación actual con respecto al incremento en el nivel de morosidad de los créditos de consumo?**



**Figura 9: Morosidad**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: el 67% de los entrevistados mencionan tener conocimiento de la situación mientras que el 33% restantes indican tener muy poca información sobre el tema o desconocer de esta.

**II. ¿La empresa dispone de un manual de procesos a aplicar en los créditos de consumos?**



**Figura 10: Manual de procesos**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: el 67% indica no contar con un manual de procesos de aplicación en los créditos de consumo el 33% indica que sí cuentan con manuales de procesos.

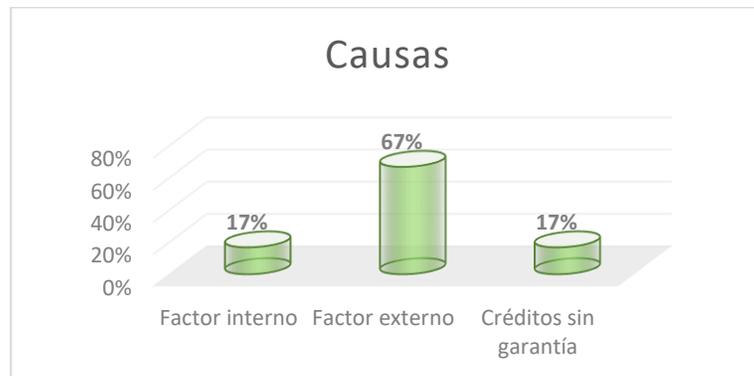
**III. ¿En el periodo del año 2021 se presentó un incremento en el nivel de morosidad en el pago de obligaciones de los créditos de consumo?**



**Figura 11: Nivel de morosidad**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: el 83% de los encuestados concuerdan en que en el año 2021 se presentó un incremento en el nivel de morosidad el 17% restante manifiestan que no sea incremento el nivel de morosidad en ese año.

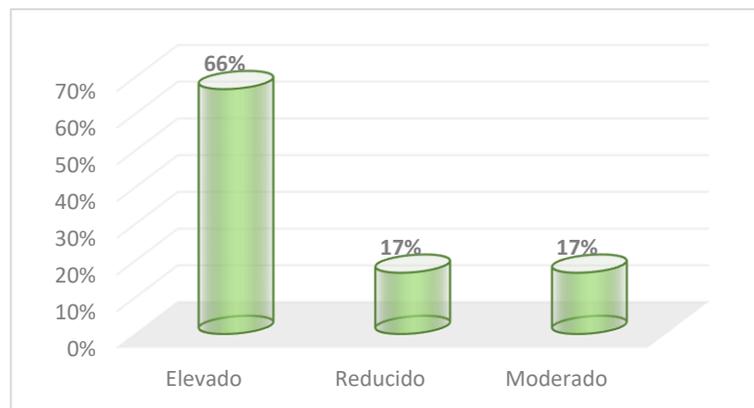
**IV. Según su opinión ¿cuáles consideran que fueron las causas que influyeron en el aumento de morosidad en cuanto a los créditos de consumo?**



**Figura 12: Causas que inciden**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: 67% concuerdan en que las causas se deben a factores externos el 17% a factores internos y el restante 17% a la aprobación de créditos sin garantías.

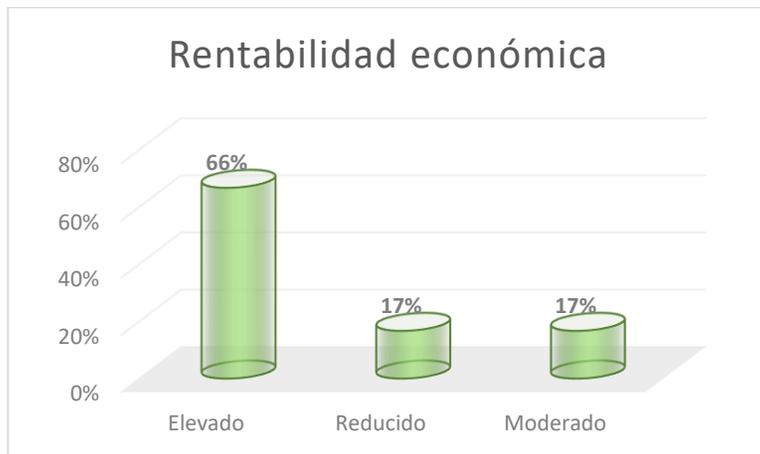
**V. ¿Considera que el riesgo crediticio que tiene el Banco de la Nación es?**



**Figura 13: Riesgo crediticio**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: 67% concuerdan que el riesgo crediticio que se tiene es elevado un 17% menciona un riesgo reducido y un 17 por 101 riesgo moderado.

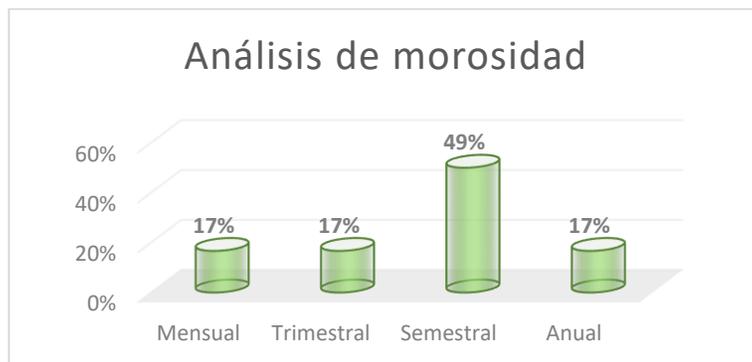
**VI. ¿La morosidad en los créditos de consumo afecta la rentabilidad económica de la institución financiera en un nivel?**



**Figura 14: Rentabilidad económica**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: 67% menciona que el nivel de afectación de rentabilidad es elevado 17% indica que afecta la rentabilidad de una manera reducida y otro 17% concuerda que afecta la rentabilidad de manera moderada.

**VII. ¿Cuál es el periodo de tiempo con el que la empresa realiza el análisis de morosidad en los créditos de consumo?**



**Figura 15: Análisis de morosidad**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: 50% de los entrevistados indican que lo análisis de morosidad se lo realiza de manera semestral el 17% de manera mensual, 17% de manera trimestral y 17% de manera.

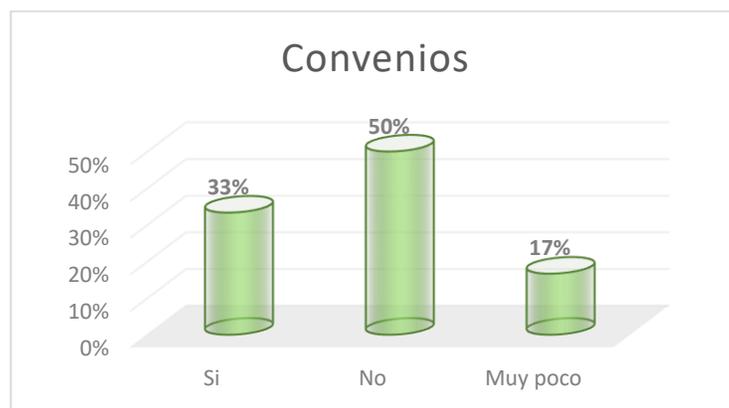
**VIII. ¿El banco cuenta con un mecanismo de seguimiento y control del cumplimiento de obligación de pago de los créditos de consumo que otorga?**



**Figura 16: Seguimiento y control**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: 50% de los colaboradores concuerdan que no se tiene un mecanismo de seguimiento y control de los pagos de créditos de consumo el 33% que sí se cuenta con este mecanismo y un 17% indica que muy poco se lleva a cabo este tipo de control.

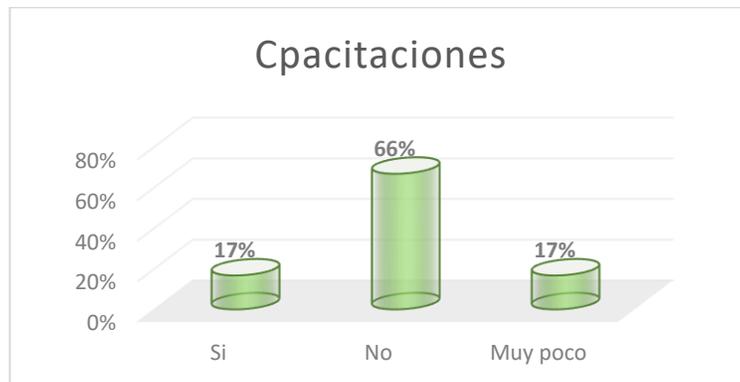
**IX. ¿Se les facilita a los clientes convenios que le permitan hacer los pagos correspondientes de los valores económicos en mora?**



**Figura 17: Convenios**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: 50% indica que no se cuenta con convenios que faciliten el pago de los valores en mora 33% indican que sí existen este tipo de convenios y un 17% menciona que muy pocas veces se hace uso de convenios de este tipo.

**X. ¿El personal de las áreas de crédito y gestión de cobranzas reciben capacitación constante?**



**Figura 18: Capacitaciones**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: el 67% concuerda en que no se cuenta con capacitaciones constantes en el área de crédito y gestión de cobranza el 17% que sí se cuenta con capacitaciones y el restante 17% que existen estas capacitaciones muy pocas veces.

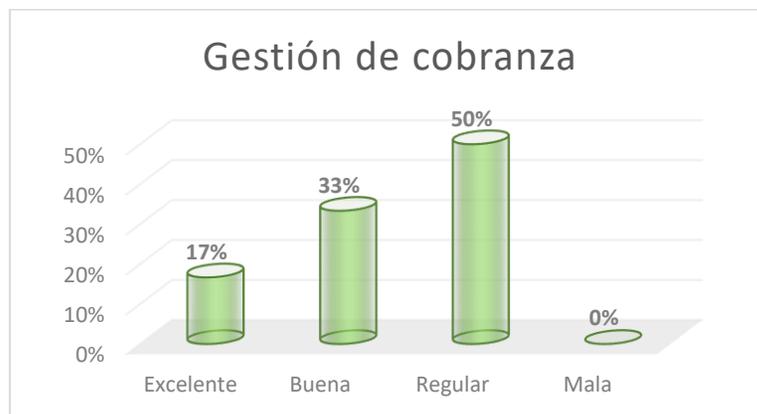
**XI. Actualmente el banco ¿cuenta con estrategias que le permitan reducir los niveles de morosidad de los clientes de créditos de consumo?**



**Figura 19: Estrategias**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: el 67% indica que el banco no cuenta con estrategias que permitan reducir la morosidad los créditos de consumo y el restante 33% menciona que si se cuenta con estrategias para esta problemática.

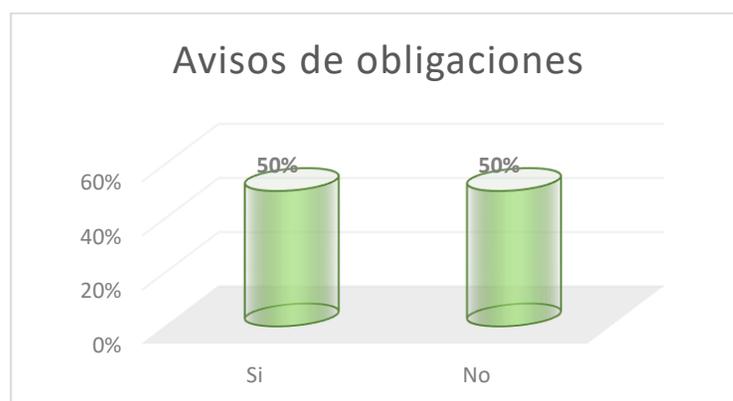
**XII. ¿Como calificaría la gestión realizada por los colaboradores del área de cobranzas del banco?**



**Figura 20: Gestión de cobranzas**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: el 57% de los colaboradores califica de manera regular la gestión realizada por los colaboradores del área de cobranzas el 33% califica de manera buena el 17% de manera excelente.

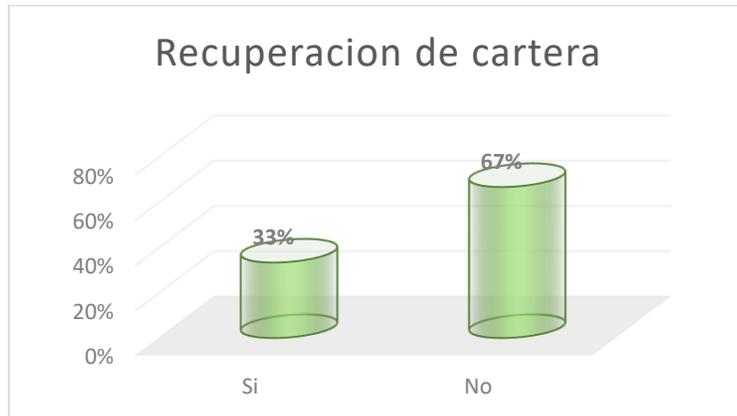
**XIII. ¿Los clientes del banco reciben notificaciones o avisos de sus obligaciones pendientes con el banco?**



**Figura 21: Avisos de obligaciones**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: El 50% de los colaboradores indica que la institución financiera sí cuenta con envíos de notificaciones y avisos de obligaciones a sus clientes y el restante 50% indica que no cuenta con este tipo de notificaciones.

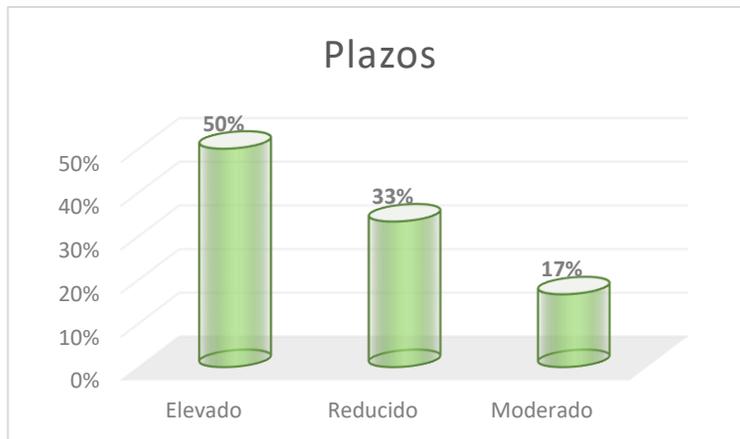
**XIV. ¿Existe un área o departamento encargado de la recuperación de carteras vencidas?**



**Figura 22: Recuperación de cartera**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: el 67% de los colaboradores indican que así se cuenta con un departamento que se encarga de recuperación de carteras vencidas mientras el 33% restante indica no contar con un departamento de recuperación de carteras vencidas.

**XV. ¿Considera que el plazo e interés otorgado en los créditos de consumo es?**



**Figura 23: Plazos**  
Fuente: Elaboración Autor

Resultado: el 50% indica que el plazo de interés otorgado por la institución financiera es elevado un 33% manifiesta que este plazo e interés es reducido y un 17% menciona que dicho plazo e interés son moderados.

#### **4.1.2.2 Principales resultados y análisis de la Guía de Entrevista**

Una vez analizada la información que se obtuvo mediante la aplicación de la guía de entrevista a los colaboradores de la Institución Financiera Banco de la Nación en la Provincia de Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto Periodo, se tiene como resultados las siguientes observaciones:

Se ha podido evidenciar que el personal de esta institución financiera no se encuentra debidamente informado sobre la problemática que se presenta es decir que varios colaboradores de las áreas correspondientes no están al tanto de los incrementos en el nivel de morosidad en los créditos de consumo por tal razón es una de las posibles causas de afectación debido a la falta de información y desconocimiento del tema por parte del personal involucrado.

Se evidencia que en el periodo 2021 la institución financiera ha incrementado considerablemente los niveles de morosidad esta información es conocida por un porcentaje de sus colaboradores del área puesto que un porcentaje minoritario asegura no tener conocimiento o según su apreciación no se ha dado un incremento en los niveles de morosidad en este periodo de tiempo.

Uno de los principales observaciones que se pueden mencionar posterior al análisis de información obtenida es que entre los principales factores que afectan e inciden de manera significativa en el incremento de los niveles de morosidad en esta institución financiera son los factores internos externos y el otorgamiento de créditos sin ningún tipo de garantía los colaboradores entrevistados mencionan que estos son los

factores más comunes que se presentan la morosidad de créditos y con mayor relevancia que inciden en el aumento de los niveles de morosidad por parte de los clientes de esta institución financiera.

Otro de las observaciones o hallazgos que se puede obtener mediante la información recolectada es en cuanto a los niveles de riesgos crediticios que tiene la institución al momento de otorgar créditos de cualquier tipo en especial en los créditos de consumo se ha observado que este nivel es elevado puesto que los análisis de la presentación de solicitud de crédito de los clientes no es realizada de manera efectiva por lo que no se corroboran los niveles y capacidades de pago que tiene un cliente.

En cuanto a la rentabilidad económica de la institución financiera debido al incremento de morosidad en el pago de obligaciones de créditos de consumo se puede observar que existe un nivel de afectación a la rentabilidad puesto que al no concretarse los acuerdos de pago los ingresos económicos de la institución se ven afectados por lo que su desarrollo y sostenibilidad experimentan afectaciones que a largo plazo podrían desencadenar en pérdidas importantes hasta una inestabilidad económica.

En relación con los análisis de morosidad se ha podido observar que dichos análisis son realizados de manera semestral por lo que no se puede llevar un control o seguimiento adecuado del cumplimiento de obligaciones en los créditos de consumo debido al periodo prolongado que se tiene para realizar un análisis o verificación de los cumplimientos de estos pagos.

Con relación a los convenios se ha evidenciado que actualmente la institución financiera hace muy poco uso de convenios de pago que permitan a los clientes cumplir con sus obligaciones adquiridas en cuanto a los créditos de consumo, es por esto por lo que al no implementar convenios que faciliten al cliente realizar sus pagos se incrementa el nivel de morosidad por falta de opciones o facilidades de pago.

Un tema muy importante que se pudo evidenciar mediante la entrevista aplicada es que el personal de las áreas correspondientes no se encuentra debidamente capacitado al ser el sistema financiero una industria que constantemente está en desarrollo y actualización por ende el personal involucrado debe contar con capacitaciones constantes sin embargo dentro de esa institución dichas capacitaciones no se dan de manera consecutiva.

Un tema muy importante que se evidenció en con la información recopilada es en cuanto a las estrategias de uso por parte de la institución financiera para mitigar o reducir los niveles de morosidad pues un gran porcentaje de los colaboradores indican que la empresa no cuenta con estrategias efectivas que le permitan mejorar o reducir de manera significativa el índice de morosidad en el cumplimiento de pagos de los créditos de consumo.

También se ha podido evidenciar que la institución financiera no cuenta con un área o personal responsable de recuperación de cartera esto dificulta aún más la gestión de los asesores de cobranza que según la apreciación de los colaboradores de esta institución dicha gestión es calificada de manera regular pues consideran que los

colaboradores al no encontrarse debidamente capacitados y no contar con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades sus funciones son ineficientes y no aportan a la solución de la problemática.

Como observación final se puede apreciar que los plazos e intereses de esta institución en cuanto a los créditos de consumo según la apreciación de los entrevistados son factores elevados que influyen en la capacidad de pago y cumplimiento por parte de los clientes.

#### **4.2 Factores que influyen en la morosidad de la agencia en el periodo 2021**

En todas las instituciones financieras se presentan casos de morosidad que dichos casos influyen en la rentabilidad y gestión empresarial, para el caso de la Institución Financiera Banco de la Nación en la Provincia de Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto, quien actualmente presenta un incremento en el índice de los niveles de morosidad en los créditos de consumo se han analizado cuáles son los factores que influyen en esta morosidad y se han determinado 3 principales factores que intervienen en este aspecto.

##### **✓ Factores internos**

- Presión laboral
- Cambio de personal
- Inadecuada evaluación crediticia
- Metas altas
- Falta de seguimiento

- Inadecuada gestión de cobranza

✓ **Factores externos**

- Ingresos
- Eventos fortuitos
- Viajes
- Sobreendeudamiento

✓ **Créditos sin garantías**

- No requiere respaldo económico o de bienes

#### **4.2.1 Factores de morosidad internos**

Los factores de morosidad internos hacen referencia a las acciones o inconvenientes que se presentan dentro de la institución financiera y que afectan directamente al cumplimiento o pago de obligaciones de los clientes que han adquirido un crédito de consumo, dentro de los factores internos podemos encontrar los siguientes:

✓ **Presión laboral**

La presión laboral que se ejerza dentro de la empresa puede afectar de manera significativa el desarrollo de las actividades del personal en el caso del área de créditos una presión laboral afecta ya que el rendimiento y productividad de su equipo de trabajo disminuye haciendo una gestión ineficaz y en muchas ocasiones cometiendo errores que afectan directamente la rentabilidad económica y desarrollo de la empresa.

La presión laboral influye en el incremento de la morosidad de los clientes puesto que los asesores no realizan un seguimiento y control adecuado del cumplimiento de

pagos es decir se muestra poco interés por parte de los colaboradores Gestión de cobranza que se debe realizar continuamente para el cumplimiento y la garantía de los pagos acordados con los clientes que adquieren los créditos de consumo.

✓ **Cambio de personal**

En una institución financiera se determina un asesor financiero para cada cliente al momento de aplicar a un crédito, al existir un cambio de personal sea por despidos o rotación de personal existe una interrupción en el seguimiento de los créditos, ya que el personal nuevo en esta área deberá empaparse primero de toda la información de su cartera de clientes por lo que se retrasa y se inefectividad la gestión que se realizaba por el anterior colaborador, al no existir continuidad en esta gestión las garantías y cumplimientos de pagos por parte del cliente disminuyen.

✓ **Inadecuada evaluación crediticia**

Este es uno de los principales factores que inciden en el incremento de morosidad de la institución financiera, ya que al no realizar una evaluación efectiva de los niveles de capacidad y endeudamiento que tiene un cliente se realizan otorgaciones de créditos a personas que no cuentan con la capacidad de pago que establece la institución, por ello se presentan niveles de morosidad muy altos cuando por parte del asesor no se ha realizado una adecuada evaluación crediticia.

En la institución financiera Banco de la Nación las evaluaciones que crediticias carecen de efectividad y el incremento de aprobaciones de crédito sin garantías o adecuados análisis de investigación de la capacidad crediticia de un cliente han aportado

de manera significativa al incremento en los niveles de morosidad pues al no prestar la debida atención a los requerimientos y capacidades con las que cuenta el cliente para solventar el cumplimiento de sus obligaciones se genera un alto riesgo crediticio para la institución y por ende incide sobremanera en los niveles de morosidad.

✓ **Metas altas**

Este factor afecta de manera importante puesto que el colaborador de las áreas de créditos y gestión de cobranzas tienen metas demasiado altas que se dificultan cumplir por ello para dar solución o cumplimiento a estas metas suelen pasar por alto varios factores o parámetros que deben seguir para el cumplimiento y aprobación de créditos realizan aprobaciones de créditos de consumo sin el cumplimiento de todos los requerimientos.

Es decir que los colaboradores de la institución financiera al tener metas altas se ven obligados a buscar la manera de cumplirlas por lo que actualmente en el Banco de la Nación Este es uno de los principales factores que incide en el incremento de morosidad pues los colaboradores realizan sus actividades y aprobaciones crediticias en función del cumplimiento de sus metas más no en función del cumplimiento de requerimientos para los clientes.

✓ **Inadecuada gestión de cobranza**

Este factor interno también representa a parte importante de la incidencia en la morosidad de los clientes pues al existir una inadecuada gestión de cobranza no se realizan los procesos de manera efectiva para garantizar el cumplimiento de pago por

parte de los clientes es decir que al no contar con una gestión de cobranza adecuada los clientes no mostraran interés en realizar el cumplimiento de sus pagos por lo que esto afecta de manera significativa los ingresos y rentabilidad económica de la institución financiera incrementando aún más los niveles de morosidad.

#### **4.2.2 Factores de morosidad externos**

##### **✓ Ingresos**

Los ingresos son considerados uno de los principales factores externos que inciden en la morosidad de los clientes de la institución bancaria, puesto que si un cliente no cuenta con los ingresos necesarios que permita cumplir la capacidad de pago establecida por la institución financiera inmediatamente incurrirá en morosidad por la falta de ingresos económicos para solventar y cubrir sus obligaciones.

En el periodo del año 2021 la morosidad de la institución financiera Banco de la Nación se vio incrementada debido a este factor pues a causa de la pandemia mundial que se vive a causa del virus COVID 19 un gran número de población disminuyeron sus ingresos económicos sea por la pérdida de sus empleos o la reducción de sus horas laborales, esto fue el principal factor externo que incidió en el incremento de morosidad por parte de los clientes de esta institución financiera, ya que al no contar con los ingresos económicos necesarios priorizan otros tipos de gastos dejando a un lado el cumplimiento y pago de obligaciones con instituciones financieras como esta.

### ✓ **Eventos fortuitos**

Eventos fortuitos son otro factor que inciden en las morosidad éstos hacen referencia a circunstancias que viven los clientes que no les permiten hacer la cancelación de sus obligaciones adquiridos con la institución financiera entre los principales eventos fortuitos que se pueden mencionar son los accidentes, robos o saltos, deterioro de salud entre otros, al ser eventos no programados o inesperados afecta de manera significativa la economía de los clientes por lo que al verse inmiscuido en un evento fortuito el pago de sus obligaciones a la institución dejan de ser prioritarios por lo que se da la morosidad de sus pagos correspondientes.

### ✓ **Sobreendeudamiento**

El sobreendeudamiento es uno de los factores externos más comunes que inciden en el amor ciudad de los clientes en la institución financiera, ya que en muchas ocasiones los clientes no dimensionan su capacidad de pago excediendo de manera significativa sus niveles ven deuda miento por lo que al momento de generar los pagos de la deuda adquirida sus ingresos no son suficientes para realizar los pagos pertinentes, a esto se lo conoce como sobre endeudamiento ya que sus deudas sobrepasan sus ingresos económicos es imposible para los clientes realizar los pagos de sus créditos a tiempo según lo establecido en los contratos.

### **4.2.3 Factores de morosidad créditos sin garantías**

#### **✓ No requiere respaldo económico o de bienes**

Este factor de morosidad aplica principalmente a los créditos de consumo puesto que este tipo de créditos no requiere ningún respaldo económico o de bienes como en el caso de los créditos hipotecarios u otro tipo de créditos que si solicitan respaldos o garantías, por ende este factor influye e incide de manera importante en el incremento de morosidad de los clientes ya que al no tener comprometido un bien económico su compromiso de pago carece de importancia en muchas ocasiones.

En la institución financiera Banco de la Nación para la aprobación de un crédito de consumo no se solicita ningún respaldo ni garantía sea económica o de bienes, únicamente se solicita una serie de requisitos documental que refleje los ingresos económicos del solicitante, actualmente existe gran facilidad para acceder a los créditos de consumo y más aún si consideramos una inadecuada gestión en el análisis crediticio de los clientes, al otorgar un crédito sin garantías el nivel de riesgo crediticio de la institución incrementa de manera significativa, visualizando un poco más la problemática el resultado del crecimiento de los niveles de morosidad afectaría de manera significativa la estabilidad económica de la institución.

### 4.3 Propuesta de mejora para reducir los niveles de morosidad

Tabla 19

**Propuesta de mejora Reducción niveles de morosidad**

<b>ESTRATEGIAS DE MEJORA PROPUESTAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OBJETIVOS DE MEJORA</b>
<i>Categorización de clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizar y definir situación económica de los solicitantes del crédito.</li> <li>✓ Establecer 3 categorías de clientes.</li> <li>✓ Riesgo elevado</li> <li>✓ Riesgo reducido</li> <li>✓ Riesgo moderado</li> </ul>	Determinar el riesgo potencial de cada solicitante a créditos de consumo.
<i>Establecer procesos de otorgamiento y aprobación de créditos de consumo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de solicitud</li> <li>✓ Verificación de capacidad de pago</li> <li>✓ Seguimiento de solicitante</li> <li>✓ Análisis de aptitud de pago del solicitante</li> </ul>	Hacer una correcta y efectiva selección de los clientes a quienes se otorgan los créditos de consumo.
<i>Determinar los niveles de riesgos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colocación y aprobación de créditos con menor riesgos</li> <li>✓ Análisis de posibilidades de riesgos</li> </ul>	Reducir las pérdidas económicas para la institución financiera
<i>Plan de recuperación de cartera</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Notificaciones escritas y llamadas</li> <li>✓ Facilidades y convenios de pagos</li> <li>✓ Respaldo legal</li> <li>✓ Personal calificado para recuperación de cartera</li> </ul>	Alcanzar un mayor nivel de recuperación de créditos vencidos
<i>Programa de moratoria de créditos de consumo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigido a deudores que presenten una situación extraordinaria de liquidez</li> <li>✓ Implementación voluntaria de los deudores.</li> <li>✓ No aplica reducción de intereses.</li> <li>✓ Seguimiento crediticio</li> </ul>	Establecer procesos y facilidades de pago y renovación de créditos vencidos
<i>Notificación de obligaciones de créditos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mensajería</li> <li>✓ Masiva</li> <li>✓ Call center</li> </ul>	Determinar acciones de contacto y con los clientes que tengan créditos vencidos
<i>Capacitación al personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asistencias obligatorias a capacitaciones</li> <li>✓ Pruebas de conocimientos</li> <li>✓ Evaluación de productividad laboral.</li> </ul>	Contar con recursos humanos calificados para el desarrollo de las actividades del área pertinente

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.3.1 Análisis de la propuesta de mejora para la reducción niveles de morosidad**

Una vez realizado los análisis correspondientes de la información obtenida mediante los instrumentos utilizados en el desarrollo de la presente investigación se ha determinado que es necesario el diseño de una propuesta de mejora donde se establezcan estrategias efectivas que permitan a esta institución financiera mejorar y reducir los niveles de morosidad en cuanto a las obligaciones de pago de los créditos de consumo por parte de sus clientes, para esto se ha tenido en consideración los factores que inciden en el incremento de morosidad y las causas analizadas en la información recolectada.

Posterior a esto se estableció 7 estrategias mediante las cuales se logrará obtener mejores resultados en la disminución de morosidad de créditos de consumo en la Institución Financiera Banco de la Nación en la Provincia de Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto.

##### **✓ Primera estrategia**

Se establece como primera estrategia la categorización de clientes es decir que se determinará mediante un análisis correspondiente el alta categoría según los ingresos y capacidades de pago de los clientes para los análisis de otorgamiento de créditos de consumo entre las principales actividades que se deben realizar para llevar a cabo esta estrategia es analizar y definir la situación económica de los clientes solicitantes de créditos de consumo el asesor crediticio podrá identificar a qué categorización pertenece

y los niveles mínimos y máximos de créditos al que puede aplicar sin poner en riesgo crediticio a la institución.

Para esto se deberá estandarizar y establecer 3 categorías de clientes las mismas que serán definidas según el riesgo crediticio que se defina por cada cliente es decir que las categorías se dividirán en riesgo elevado reducido y moderado, siendo el primer riesgo elevado se tomarán medidas necesarias y análisis correspondientes para verificar el cliente solicitante de un crédito es apto para la aprobación.

En el caso de la segunda categoría se establece en riesgo reducido es decir que los clientes que estén establecidos en esta categoría pueden tener más facilidades para la adquisición de un crédito de consumo, no obstante se debe recordar que se realizan análisis correspondientes de capacidades de pago para corroborar ingresos y veracidad en la información emitida.

La tercera categoría está establecida como riesgo moderado en este caso el asesor crediticio deberá solicitar a los clientes información fidedigna que respalde de manera contundente los ingresos con los que cuenta para realizar un análisis de su nivel de pago y corroborar si el cliente es sujeto de crédito sin poner en riesgo crediticio a la institución financiera ni su estabilidad económica.

Como punto fundamental o el objetivo que se desea alcanzar mediante esa estrategia es poder detectar a tiempo y de manera efectiva los riesgos potenciales de cada solicitante de crédito de consumo en la institución, logrando que la gestión en cuanto

al análisis y aprobación de créditos se realiza de manera acorde según los solicitantes y evitar pérdidas económicas para la institución.

✓ **Segunda estrategia**

Como segunda estrategia se define el establecer procesos de otorgamiento y aprobación de créditos de consumo esto permitirá a los agentes de crédito poder llevar a cabo sus actividades de manera acorde a lo establecido y guiándose por los procesos adecuados, mediante dichos procesos se podrá otorgar y aprobar los créditos de consumo a los clientes que cumplan con los requisitos solicitados y previamente verificados de manera que no ponga en riesgo crediticio al banco.

Las actividades que se deben llevar a cabo para esta estrategia es realizar un exhaustivo análisis del solicitante es decir que asesor de crédito debe realizar un análisis de la solicitud presentada por el cliente y además verificar que la información emitida en el documento de solicitud sea valedera irreal esto permitirá tener información oportuna irreal para el análisis correspondiente del cliente que solicita un crédito.

Posterior a esto se debe hacer una verificación de capacidad de pagos es decir que el asesor deberá constatar que los ingresos económicos que perciben los clientes solicitantes de créditos sean suficientes y estén dentro de la capacidad de pago que se otorgará según los montos del crédito solicitado, para esto el asesor deberá solicitar respaldos físicos de los ingresos económicos con los que cuentan los clientes.

También se debe realizar dentro de las actividades un análisis de aptitud de pago del solicitante lo que quiere decir que se verificará su buró de crédito para determinar si el cliente solicitante realiza sus pagos sin morosidad alguna y poder determinar si es sujeto de créditos sin garantía lo que permitirá reducir el riesgo crediticio para la institución, como complemento de esta actividad el asesor deberá dar seguimiento continuo de los pagos realizados por el cliente es decir que el asesor estará permanentemente analizando el comportamiento crediticio y cancelación de obligaciones de sus clientes se podrá evitar retrasos en los pagos.

El objetivo principal de estas estrategias juntamente con las actividades realizadas es poder evaluar y emitir una correcta y efectiva selección de clientes a quienes se otorgarán los créditos de consumo.

### ✓ **Tercera estrategia**

Esta estrategia se enfoca en determinar los niveles de riesgos que representa cada uno de los clientes solicitantes de créditos de consumo a la institución financiera, es decir que el colaborador encargado de esta actividad deberá determinar de manera efectiva y favorable los niveles de riesgos que se presentan en cada cliente según su historial crediticio y su capacidad de pago.

Las actividades para realizar en esta estrategia empezarán con la colocación y aprobación de créditos con menos riesgos es decir que el asesor crediticio deberá identificar cuáles son los clientes potenciales con menor riesgo crediticio para la empresa

analizar la información emitida por este y proceder a la aprobación del crédito según su nivel reducido de riesgo.

El asesor encargado deberá analizar posibles situaciones de riesgo es decir qué temas de la verificación y los análisis correspondientes de las solicitudes como el historial crediticio y su capacidad de pago se deberá realizar un análisis de posibles riesgos que se puedan presentar con los clientes para esto es importante conocer y la actividad a la que se dedican los clientes y determinar los riesgos a los que están expuestos que perjudiquen o influyan en su compromiso de pago para con la institución financiera.

El objetivo principal de esta estrategia y sus actividades es reducir las pérdidas económicas para la institución financiera mediante la acertada identificación de riesgos que genera cada cliente la rentabilidad económica de la institución no se verá afectada hoy inestable por la falta de pago o morosidad en el cumplimiento de obligaciones de los clientes.

✓ **Cuarta estrategia**

El plan de recuperación de carteras esta estrategia consiste en determinar una serie de actividades que permita recuperar las carteras vencidas de los clientes que han adquirido un crédito de consumo, se podrá recuperar gran parte de la inversión realizada en los créditos de consumo pues lo que se busca con esto es que los clientes que se encuentran en periodo de morosidad o carteras vencidas hagan las cancelaciones totales de los valores adeudados.

Como actividades se implementó la notificación escritas y llamadas telefónicas a los clientes mediante las cuales se les informará de manera específica las obligaciones que adeuda para con la institución financiera y los métodos o facilidades que se otorgan para que pueda cumplir con los pagos correspondientes que se encuentran en mora, lo cual se podrá realizar mediante facilidades o convenios de pago que la empresa defina para logra recuperar las carteras vencidas de los clientes que se encuentran en periodo de morosidad de las obligaciones de pagos.

Otras actividades que se deben considerar para esta estrategia es contar con un respaldo legal es decir que el departamento legal de la institución financiera deberá contactarse con él cliente que se encuentre con una cartera vencida para informarle sus opciones y dicho sea de paso las penalizaciones que incurren en el incumplimiento de sus contratos con la institución financiera.

Una de las principales actividades con las que se lograra el cometido de esta estrategia es contar con un personal calificado y capacitado para la recuperación de cartera es decir que este personal se encargue directamente de generar el contacto y acercamiento con los clientes y de una manera asertiva llegar a un acuerdo de convenio de pago que le permita a la institución recuperar los valores económicos comprometidos.

Como objetivo de esta estrategia es alcanzar un mayor nivel de recuperación de créditos vencidos, lo que permitirá a la empresa financiera recuperar sus montos económicos y aportar al incremento de su rentabilidad disminuyendo las pérdidas por

incumplimientos de pago de los clientes a quienes se otorgaron los créditos de consumo, los niveles de morosidad disminuirán considerablemente.

✓ **Quinta estrategia**

La quinta estrategia corresponde al desarrollo de un programa de moratoria de créditos de consumo, el cual consiste en crear un programa que está dirigido a los clientes que mantienen créditos de consumo en mora debido a una situación económica extraordinaria, es decir que este programa acogerá y fuera facilidades a los clientes que demuestren su situación extraordinaria tales como pérdidas de empleo, enfermedades catastróficas, entre otras situaciones que representen riesgo para el cliente.

Para este programa se deberá solicitar la implementación voluntaria de los deudores es decir que no se podrá imponer a todos los clientes que tienen deudas por concepto de créditos de consumo es importante explicar que dentro de este programa no se aplicará la reducción de intereses sino que se facilitarán tiempo y reducción en las cuotas de cancelación de los créditos.

El objetivo de esta estrategia es empatizar con los clientes deudores que por situaciones extraordinarias o de fuerza mayor no han podido realizar sus cancelaciones a tiempo y que se establezcan procesos con facilidades de pagos y renovaciones de créditos que permitan cumplir con las obligaciones de cada cliente.

✓ **Sexta estrategia**

Esta estrategia consiste en emitir notificaciones de obligaciones de créditos es decir informar respectivamente a cada cliente deudor de las obligaciones que tiene pendiente con la institución financiera, se crea un recordatorio constante del compromiso y contrato que se tiene con la institución.

Las actividades básicamente consisten en realizar notificaciones a los clientes vía mensajería de textos a las líneas telefónicas de los clientes además también es necesario realizar un envío de correos masivos a los clientes que tienen obligaciones pendientes con la institución y mediante un sistema de Call center comunicarse directamente vía telefónica con los clientes para llegar a un acuerdo de pago y compromiso con la institución.

El objetivo de esta estrategia es determinar acciones de contacto con los clientes que tengan créditos vencidos, ya que al generar un contacto con los clientes se podrá insistir en acuerdos o compromisos de pago que beneficiarán tanto a la institución financiera por la recuperación de sus valores económicos pendientes de pago y también al cliente puesto que se facilitan maneras para que pueda cumplir con sus obligaciones adquiridas con la institución.

✓ **Séptima estrategia**

La última estrategia recae en la capacitación del personal puesto que es importante que la empresa cuente con un profesional capacitado e informado con todos los aspectos necesarios para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva sin

inconvenientes y aportando al crecimiento y desarrollo del área en que labora, para esto es necesario la implementación de capacitaciones constantes que permitan a los colaboradores mejorar e incrementar su conocimiento y capacidad laboral.

Como actividades principales designadas para esta actividad será la creación de cronogramas específicos de capacitaciones las mismas que serán dictadas por un profesional del área que cuente con los conocimientos fundamentales y necesarios para el desarrollo de las actividades y la gestión del área de créditos y cobranza, es importante que la asistencia a las capacitaciones por parte del personal sea obligatoria y exista mayor compromiso con esta actividad.

Es importante aplicar pruebas de conocimientos a los colaboradores para verificar los resultados obtenidos con las capacitaciones emitidas al personal mediante la aplicación de estas pruebas también se permite identificar las falencias y las fortalezas de cada uno de sus colaboradores para así aprovechar las fortalezas que tiene un colaborador y retroalimentar las falencias o problemáticas que se presentan en el desarrollo de sus actividades.

Por medio de la implementación de capacitaciones y las pruebas de conocimientos que serán realizadas a los colaboradores también es importante realizar pruebas o evaluaciones de productividad laboral individual, ya que éstas permitirán conocer el nivel productivo del colaborador y el aporte que genera al desarrollo y crecimiento del área en que labora.

El principal objetivo de estas estrategias juntamente con las actividades implementadas es poder contar con un equipo de trabajo calificado para el desarrollo de las actividades de las áreas pertinentes en la institución financiera es decir que la compañía bancaria cuente con recursos humanos profesionales que aporten a su crecimiento y productividad en cualquier área que se desempeñe.

#### 4.4 Mecanismo de control a la propuesta de mejora

Tabla20

##### *Mecanismos de control Reducción niveles de morosidad*

<b>ESTRATEGIAS DE MEJORA</b>	<b>ACTIVIDADES PLANTEADAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR DE CONTROL</b>	<b>FRECUENCIA DE CONTROL</b>
<i>Categorización de clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizar y definir situación económica de los solicitantes del crédito.</li> <li>✓ Establecer 3 categorías de clientes.</li> <li>✓ Riesgo elevado</li> <li>✓ Riesgo reducido</li> <li>✓ Riesgo moderado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analista crediticio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Margen de ganancia económica de clientes</li> <li>✓ Promedio de ingresos</li> </ul>	Posterior a la presentación de solicitud. Permanente
<i>Establecer procesos de otorgamiento y aprobación de créditos de consumo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de solicitud</li> <li>✓ Verificación de capacidad de pago</li> <li>✓ Seguimiento de solicitante</li> <li>✓ Análisis de aptitud de pago del solicitante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerente general de cobranza</li> <li>✓ Analista de crédito</li> <li>✓ Analista de cobranza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liquidez</li> <li>✓ Endeudamiento</li> </ul>	Continuo permanente
<i>Determinar los niveles de riesgos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colocación y aprobación de créditos con menor riesgos</li> <li>✓ Análisis de posibilidades de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analista financiero de crédito</li> <li>✓ Analista de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contribución marginal</li> <li>✓ EBITDA</li> </ul>	Permanente
<i>Plan de recuperación de cartera</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Notificaciones escritas y llamadas</li> <li>✓ Facilidades y convenios de pagos</li> <li>✓ Respaldo legal</li> <li>✓ Personal calificado para recuperación de cartera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analista de cobranza</li> <li>✓ Gestor de cobranza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rotación de cartera</li> <li>✓ Rotación de activos</li> <li>✓ Periodos de cobro</li> </ul>	Mensual
<i>Programa de moratoria de créditos de consumo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigido a deudores que presenten una situación extraordinaria de liquidez</li> <li>✓ Implementación voluntaria de los deudores.</li> <li>✓ No aplica reducción de intereses.</li> <li>✓ Seguimiento crediticio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analista de crédito</li> <li>✓ Analista financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilidad de acción</li> <li>✓ Autonomía</li> </ul>	Permanente

<i>Notificación de obligaciones de créditos</i>	✓ Mensajería ✓ Masiva ✓ Call center		✓ Departamento legal	✓ Cumplimiento	Quincenal
<i>Capacitación personal</i>	✓ Asistencias obligatorias a capacitaciones ✓ Pruebas de conocimientos ✓ Evaluación de productividad laboral.		✓ Recursos Humanos	✓ Rendimiento ✓ Productividad ✓ Compromiso	Trimestral

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4.1 Análisis de los mecanismos de control de la propuesta de mejora

Cómo se determinó en el diseño de la propuesta de mejora que ayudará a reducir los niveles de morosidad en la institución financiera del Banco de la Nación se estableció 7 estrategias que son las que permitirán mejorar esta problemática presente, para llevar a cabo estas estrategias así como se determinaron actividades.

Es importante también determinar los mecanismos de control que son aquellos que permitirán llevar un seguimiento y control de las actividades y los resultados que se obtengan mediante las estrategias que se van a implementar por ello para el mecanismo de control es importante definir un personal responsable quien será el encargado de las verificaciones correspondientes al desarrollo de las actividades, un indicador que permita medir el control y resultados obtenidos mediante la implementación de estrategias y una frecuencia de implementación de cada una de las actividades o estrategias.

En base a lo expuesto para el desarrollo análisis y determinación del mecanismo de control que es establecerá para esta propuesta de mejora los siguientes indicadores

de control con el personal responsable a cargo de dar seguimiento y control adecuado a cada una de las estrategias presentadas.

Para la estrategia de categorización de clientes se ha definido como personal responsable al analista crediticio quién tendrá dentro de sus funciones hacer uso de los indicadores para verificar el margen de ganancia económica de clientes, es decir que este indicador permitirá al asesor verificar de manera específica y contundente cuáles son los ingresos con los que cuenta cada uno de los clientes que solicitan los créditos de consumo.

Se hará uso de los indicadores de promedio de ingreso es decir que el analista deberá realizar un informe donde especifique cuáles son los promedios de ingreso de cada cliente considerando cualquier inconveniente o riesgo que presente para poder determinar la categorización del cliente de manera efectiva y acorde a sus ingresos económicos, la frecuencia de implementación de esta actividad y de los indicadores de control se dará posterior a la presentación de la solicitud y se aplicará permanentemente para todas las solicitudes de crédito receptadas.

Los siguientes indicadores a utilizar corresponden a la estrategia de establecer procesos de otorgamiento y aprobación de créditos de consumo para lo cual se ha designado como personal responsable al gerente general del área de crédito y cobranzas conjuntamente con los analistas de crédito y de cobranza, quienes tendrán la responsabilidad de hacer uso de los indicadores con la finalidad de verificar la liquidez

con la que cuentan cada uno de los clientes solicitantes de créditos y el nivel o capacidad de endeudamiento de estos.

Estos indicadores permitirán de manera acertada conocer cuál es el nivel de endeudamiento que tiene cada uno de los clientes solicitantes, por lo que se deberá realizar un análisis e informe del porcentaje de liquidez y del porcentaje de endeudamiento de cada cliente los colaboradores podrán realizar de manera acertada la aprobación de créditos de consumo sin poner en riesgo crediticio a la institución, la frecuencia de implementación de esta estrategia será de manera continua y permanente es decir que estos análisis de liquidez y endeudamiento de los clientes deberán ser realizado para todos los que soliciten un crédito de consumo por lo que esta estrategia de actividades se realizarán permanentemente.

Para determinar los niveles de riesgos crediticios que afecten la rentabilidad y estabilidad de la institución financiera lleva designado como responsable de esta estrategia a los analistas financieros y de crédito quienes deberán hacer uso de los indicadores como lo son la contribución marginal indicador que permitirá identificar los excesos de ingresos en relación a los costos de inversión que se usen para el otorgamiento de créditos es decir que los gastos que se involucren en estas actividades deben cubrir los costos fijos y la utilidad de la institución financiera.

Otro de los indicadores que se deben utilizar para el mecanismo de seguimiento y control de esta actividad será el indicador EBITDA, ya que mediante este indicador el personal responsable podrá identificar cuál es la utilidad que se tiene mediante la

determinación de los niveles de riesgo que se implementará como estrategia para reducir la morosidad de nuestros clientes solicitantes de créditos de consumo es decir que mediante este indicador se podrá medir el resultado que genera la aplicación de esta estrategia.

En cuanto al plan de recuperación de carteras se designa como responsables al analista de cobranzas y al gestor de cobranzas quienes deberán hacer uso de los indicadores de control como la rotación de cartera para verificar el movimiento que se tiene en esa cartera vencida determinar un porcentaje de recuperación de estas que se pueda definir si los resultados obtenidos son los esperados a favor de la institución financiera reduciendo considerablemente el número de clientes que se encuentran en la cartera vencida.

Otro de los indicadores que permitirán dar un seguimiento y control oportuno a esta estrategia es la rotación de activos es decir que mediante esto se podrá analizar y definir de manera precisa los ingresos económicos que se mantienen por concepto de recaudación de deudas en mora, como complemento de esta de este indicador se hará uso también del indicador periodos de cobros ya que mediante este se podrán definir y establecer fechas específicas en las que se realizarán los cobros de las carteras vencidas con la finalidad de receptor de manera específica los ingresos económicos concernientes a los pagos en mora.

Para la implementación del programa de moratoria de créditos de consumo se ha designado como responsable a cargo de los indicadores de control a los analistas de

crédito y financiero ya que mediante el uso del indicador utilidad de acción y autonomía podrán medir los niveles y eficiencia de la administración y gestión del proceso del programa de moratoria, lo cual aumentará la participación constante de los clientes que tienen deudas en período de mora con la institución financiera y esto garantiza una reducción en los niveles de morosidad.

El indicador de autonomía permitirá que los responsables midan el nivel de compromiso de los clientes que se acogen a dicho programa validando su compromiso de pago según se lo estipula y las facilidades que brinda la institución financiera como frecuencia de implementación de este programa se lo establece con una frecuencia permanente a fin de lograr disminuir de manera considerable y rápidamente el número de clientes que tienen deudas pendientes con el Banco de la Nación.

Por otra parte para la estrategia de notificación de obligaciones de créditos se ha designado como responsable al departamento legal juntamente con los gestores de cobranza quienes son los encargados de verificar que las actividades necesarias para la difusión y notificación de las obligaciones pendientes de los clientes con la institución financiera sean enviadas continuamente de preferencia de manera quincenal.

Esta es la manera en que los clientes estarán al tanto de los valores económicos que deben cancelar a la institución, los recordatorios constantes a los clientes Incentivarán a su compromiso de pago por lo que el indicador a utilizar en esta mi estrategia es el indicador de cumplimiento puesto que éste permite medir el cumplimiento

de los clientes que han sido notificados por los asesores responsables de esta actividad y verificar el nivel de resultados que se obtienen mediante esta estrategia.

Para la estrategia implementada referente a la capacitación del personal se establece como responsable a cargo el área de recursos humanos quienes son los encargados de establecer todos los parámetros y directrices que se tomarán para llevar a cabo estas actividades y harán uso de los indicadores de control de rendimiento, productividad y compromiso puesto que éstos les permitirá medir el grado de cada uno de estos de sus colaboradores es decir que con estos indicadores podrán verificar el rendimiento y productividad laboral que se obtenga de cada colaborador además es indicador permite calificar individualmente el nivel profesional y productivo de su personal de las áreas que considere necesario.

El indicador de compromiso mediante este y los responsables podrán medir el grado de compromiso que se tiene por parte de los colaboradores ya que se podrá lograr el objetivo y las metas planteadas en cuanto al desarrollo de las capacitaciones y el incremento del profesionalismo y productividad de las actividades del personal del área de créditos y cobranza.

## 4.5 Costo y beneficio de la implementación de la presente mejora

Tabla21

### *Costo beneficio de la propuesta de mejora*

<b>ESTRATEGIAS DE MEJORA</b>	<b>OBJETIVO DE MEJORA</b>	<b>BENEFICIOS DE LA PROPUESTA</b>	<b>COSTO DE LA ESTRATEGIA</b>
<i>Categorización de clientes</i>	Determinar el riesgo potencial de cada solicitante a créditos de consumo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducir riesgos de pérdidas económicas.</li> <li>✓ Rentabilidad</li> </ul>	S/1.000
<i>Establecer procesos de otorgamiento y aprobación de créditos de consumo</i>	Hacer una correcta y efectiva selección de los clientes a quienes se otorgan los créditos de consumo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adecuada colocación de crédito</li> <li>✓ Efectividad en la gestión de crédito</li> </ul>	S/2.500
<i>Determinar los niveles de riesgos</i>	Reducir las pérdidas económicas para la institución financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducción de pérdidas económicas</li> <li>✓ Rentabilidad</li> </ul>	S/2.000
<i>Plan de recuperación de cartera</i>	Alcanzar un mayor nivel de recuperación de créditos vencidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rentabilidad económica</li> </ul>	S/3.000
<i>Programa de moratoria de créditos de consumo</i>	Establecer procesos y facilidades de pago y renovación de créditos vencidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recuperación de créditos vencidos</li> </ul>	S/3.000
<i>Notificación de obligaciones de créditos</i>	Determinar acciones de contacto y con los clientes que tengan créditos vencidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interacción y acuerdos con los clientes de créditos vencidos</li> </ul>	S/2.000
<i>Capacitación personal</i>	Contar con recursos humanos calificados para el desarrollo de las actividades del área pertinente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productividad</li> </ul>	S/2.500

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.5.1 Análisis e interpretación de los costos y beneficios de la propuesta**

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo principal determinar cuáles son los factores que inciden en el incremento de los niveles de morosidad de los clientes de la institución financiera Banco de la Nación y elaborar una propuesta de mejora que ayude a eliminar esta problemática presente reduciendo dichos niveles de morosidad y que no se vea afectada la productividad y rentabilidad económica de esta institución financiera.

Es así como se establece que con el diseño de la propuesta de mejora las estrategias que se implementarán para reducir los niveles de morosidad permitirán que la institución financiera tenga varios beneficios tanto beneficios económicos como beneficios en su gestión productiva, entre los principales beneficios que obtendrá esta institución mediante la implementación de la propuesta de mejora y el correcto seguimiento y control serán los siguientes:

- ✓ Reducción de riesgos de pérdidas económicas
- ✓ Incremento de rentabilidad
- ✓ Adecuados procesos internos en las áreas de créditos y cobranza
- ✓ Efectividad en la gestión de créditos
- ✓ Efectividad en la recuperación de carteras vencidas
- ✓ Mayor productividad
- ✓ Reducción del nivel de morosidad en los créditos de consumo
- ✓ Reducción de riesgos crediticios para la institución
- ✓ Eficiencia y eficacia en procesos internos

En marco de los puestos de determina que estos son varios de los beneficios que obtendrá la empresa en cuanto a beneficios internos de procesos o productividad se refiere así también se establece que la propuesta diseñada para la institución financiera banco de la nación tiene un valor económico aproximado de S/13.500 soles, valor económico que cubre las actividades que se deben realizar para cada estrategia tanto en los recursos humanos como recursos materiales que se necesiten.

Es importante considerar que es necesaria la inversión que se plantea puesto que de no realizar una mejora encuentra la morosidad presentada en los créditos de consumo esta problemática puede incrementar y llevar a consecuencias mayores como la inestabilidad económica de la empresa, además que principalmente se obtendrán beneficios que permitirán mitigar de manera importante la problemática actual y sumado a esto se obtendrá mayor productividad eficiencia y eficacia en las actividades y procesos realizados internamente en las áreas de crédito y cobranza.

Es decir que con la inversión económica de S/13,500 soles la institución financiera podrá incrementar su rentabilidad ya que gracias a estas estrategias se recuperará gran parte de las carteras vencidas de los créditos de consumo que se encuentran en periodo de mora por lo que se indica que la presente propuesta de mejora es aceptable y viable para contrarrestar la problemática que se tiene en cuanto al tema de morosidad en los créditos de consumo de la institución financiera Banco de la Nación en la Provincia De Mariscal Ramón Castilla del Departamento de Loreto.

## **CAPITULO V SUGERENCIAS**

### **5.1 Sugerencias**

La principal sugerencia que se realiza al banco de la nación es tomar en consideración la presente propuesta de mejora por lo que se sugiere analizar detenidamente la elaboración de esta y el costo económico que representa su implementación, mediante la cual se puede evidenciar que en cuanto al valor económico es una cifra accesible y los beneficios que se obtendrán serán mayores en relación con la inversión que se realizará.

Se sugiere enfatizar en la implementación de las estrategias planteadas ya que éstas permitirán mejorar y disminuir los niveles de morosidad que se presentan en los créditos de consumo otorgados a los clientes de esta institución, ya que de no ser aplicadas o implementadas la situación empeorará de manera desfavorable para el banco puesto que los niveles de pérdidas económicas se incrementarán debido a la falta de pagos realizados por los clientes que acceden a los créditos de consumo poniendo en riesgo la estabilidad económica y desarrollo de crecimiento empresarial de la institución financiera.

Se sugiere de manera específica implementar capacitaciones continuas para el personal en general sobre todo el personal que tiene relación o está directamente involucrado a la gestión de créditos y cobranza del banco ya que se logrará realizar adecuadamente los procesos y actividades que conllevan a la aprobación de créditos y la gestión de cobranzas adecuada a fin de mejorar la incidencia de morosidad de los

créditos de consumo y poder recuperar gran parte de la inversión económica que es establece para los créditos de consumo.

Se sugiere establecer un manual de procesos que le permita a los colaboradores de la agencia de esta institución bancaria tomar acción en cuanto a los incumplimientos de pagos que se den por parte de los solicitantes de créditos de consumo y poder llevar a cabo una adecuada gestión de cobranza y recuperación de las carteras vencidas a fin de mejorar el nivel de morosidad por parte de los clientes y a su vez aportar con el incremento de la rentabilidad económica de la empresa.

Se sugiere al personal responsable asignado en los mecanismos de control y realización de las estrategias de la propuesta analizar y definir la categorización de los clientes para poder reducir los riesgos crediticios a los que está expuesto la institución al realizar créditos de consumo para esto es importante que se realice un análisis específico y definir la situación económica de cada uno de los solicitantes de crédito previo a la aprobación de estos.

Se sugiere enfatizar en el plan de recuperación de carteras pues esta actividad le permitirá a la institución financiera recuperar gran parte de las inversiones económicas que están direccionadas para el crédito de consumo los mismos que no han sido cancelados en su totalidad por los clientes la empresa podrá recuperar dichos recursos económicos asignados para el otorgamiento de los créditos de consumo así como también los intereses que se establecen por concepto de préstamo en la categoría de créditos de consumo a sus clientes.

Se sugiere como complemento del plan de recuperación de cartera vencida asignar un personal calificado para la recuperación de este, ya que es de vital importancia que el personal esté debidamente capacitado e informado para llevar a cabo cada una de las actividades que correspondan para recuperación de cartera por ello es importante que el personal encargado de esta función cuente con los conocimientos y herramientas necesarias que le permitan desempeñar sus actividades de manera eficiente y con rapidez para lograr el objetivo de recuperar las carteras vencidas y mejorar la rentabilidad que producen los créditos de consumo esta institución financiera del Banco de la Nación.

Sugiere al personal responsable realizar una adecuada colocación y aprobación de créditos cuya selección en represente el menor riesgo crediticio para la empresa por lo que es necesario realizar análisis de posibles riesgos que se puedan presentar que influyen en el cumplimiento del pago de las obligaciones adquiridas en un crédito de consumo por parte del cliente la institución financiera garantizará las obligaciones de pagos con los clientes al tener considerado cualquier inconveniente o riesgo que se pueda presentar en el lapso de periodo del contrato.

Se sugiere también elaborar apropiadamente el programa de moratoria de créditos de consumo para que los clientes puedan acceder a ellos y acogerse a estos eventos desafortunados que puedan suscitarse que no les permitan cancelar sus obligaciones de los créditos adquiridos lo que permitirá recuperar un mayor número de carteras vencidas o que se encuentren en periodo de mora garantizando la recuperación de los valores económicos asignados para este fin.

Se sugiere también que el personal responsable de la gestión notifique a los clientes que se encuentran en periodo de mora o carteras vencidas acerca de sus obligaciones dando información de los valores adeudados y las facilidades o convenios de pagos a los que pueden acceder para lograr realizar el cumplimiento total de sus obligaciones del crédito de consumo adquirido con la institución.

## **5.2 Conclusiones**

Con el desarrollo del trabajo de investigación puedo concluir indicando que es importante para la Institución Financiera Banco de la Nación conocer cuales son los factores que inciden en la Morosidad de los créditos por consumo, ya que al incrementarse los niveles de morosidad en la institución financiera generará serios conflictos en cuanto a la productividad y rentabilidad económica de la empresa, por ello el objetivo principal de la investigación fue conocer los principales factores que influyen en el crecimiento del nivel de morosidad de los solicitantes de créditos de consumo en esta institución.

En cuanto al diagnóstico realizado se tiene como conclusión que en el año 2021 la Institución Financiera Banco de la Nación evidenció un alto grado de crecimiento en el nivel de morosidad de los clientes que adquirieron un crédito de consumo, razón por la cual la institución financiera se ve obligada a tomar acción ante esta problemática que evidentemente afecta al desarrollo económico de la institución, la que de seguir aumentando el nivel de morosidad en los pagos de los créditos de consumo la estabilidad económica de la empresa se vería afectada de manera significativa al punto de afectar sus operaciones y desarrollo de actividades.

Modo de conclusión puedo indicar que para la problemática que se presenta en la Institución Financiera Banco de la Nación en cuanto a la morosidad en los pagos referente a los créditos de consumo, es indispensable implementar estrategias que permitan reducir los niveles de morosidad, por esto se realizó el diseño de una propuesta de mejora donde se estableció una serie de estrategias que permitirán a la empresa financiera mitigar el impacto de los factores que inciden en la morosidad de los créditos de consumo, estrategia que al ser aplicadas permitirán a la empresa manejar de manera eficiente y efectiva el cumplimiento de pagos por parte de sus clientes.

Puedo concluir también que con la implementación de los mecanismos de control designados en la propuesta de mejora, los responsables a cargo de llevar a cabo la implementación de dicha propuesta podrán dar un adecuado control y seguimiento a cada una de las estrategia y actividades que se deben desarrollar, esto con la finalidad de general y obtener los resultados esperados mediante la implementación de estrategias, los mecanismos de control son el complemento que permitirá tener éxito en el desarrollo de las actividades designas para reducir la morosidad de los clientes en el pago de créditos de consumo en la institución financiera.

Como conclusión final puedo indicar que posterior al desarrollo y diseño de la propuesta de mejora se determino el costo total de la propuesta y los beneficio que la institución financiera obtendrá una vez realizada la implementación, el costo económico de la propuesta se considera accesible y dentro del presupuesto de gastos de la institución y en cuanto a los beneficio se establece que ele principal beneficio económico

será mejorar los ingresos y rentabilidad económica al recibir a tiempo los pago de los créditos de consumo por parte de los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

Agarwal, S., & Liu, C. (2003). Determinants of credit card delinquency and bankruptcy: Macroeconomic factors. *Journal of Economic and Finance*, 27(1), 75-84.

Aguilar, G., Camargo, G., & Saravia, R. (2004). *Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Alcaraz, E., Hughes, B., & Mateo, J. (2008). *Diccionario de términos económicos, financieros y comerciales* (sexta ed.). Barcelona: Ariel.

Alvarez, E. (2014). Análisis de la Morosidad de las Instituciones Microfinancieras en el Perú 2002:01-2011:12. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Nacional de Piura, Piura.

ASBANC. (22 de agosto de 2016). *Nivel de Endeudamiento de los Hogares en el Perú*. Recuperado el 19 de mayo de 2022, de Asociación de Bancos del Perú: <https://docplayer.es/32589740-Nivel-de-endeudamiento-de-los-hogares-en-el-peru.html>

Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Glosario de términos económicos*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/c.html>

Banco de la Nación. (2022). *Giro del Banco*. Obtenido de Banco de la Nación: <https://www.bn.com.pe/nosotros/giro-negocio-banco.asp>

Banco de la Nación. (2022). *Historia del banco*. Obtenido de Banco de la Nación: <https://www.bn.com.pe/nosotros/giro-negocio-banco.asp>

- Banco de la Nación. (2022). *Responsabilidad Social y Sostenibilidad*. Obtenido de Banco de la Nación: <https://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/politicas-rse-bn.pdf>
- Cabrera, K. (2020). *Niveles De Morosidad En Clientes De La Empresa "Mi Banco" S.A. Agencia Jaén II*. Universidad Señor de Sipán, Tesis de Pregrado. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7184/Cabrera%20C%3%B3rdova%20Kely.pdf?sequence=1>
- Cérsspedes, W. (2015). Factores determinantes de la morosidad en la financiera Edyficar en el distrito de Sorucho - Cajamarca: Una propuesta de políticas y mecanismos para disminuirla. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Recuperado el 17 de mayo de 2022, de <https://1library.co/document/zgwmv1vy-factores-determinantes-financiera-sorochuco-cajamarca-politicas-mecanismos-disimularla.html>
- Cornejo, R. (2018). Factores de morosidad de los clientes pequeños y microempresarios de la caja municipal de ahorro y crédito de arequipa, periodo 2012 – 2016. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Nacional De San Agustín, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8820/ADcochra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cruz, O., Rodolfo, D., & Muñoz, E. (2001). *Sensibilidad de la razón de morosidad y liquidez del sistema bancario nacional ante cambios en el entorno: Un enfoque utilizando datos de panel*. Obtenido de Banco Central de Costa Rica: [https://repositorioinvestigaciones.bccr.fi.cr/bitstream/handle/20.500.12506/256/14\\_1\\_Sensibilidad\\_razon\\_morosidad\\_liquidez\\_sbn\\_ante\\_cambios\\_entorno%2C\\_enfoque\\_utilizando\\_datos\\_panel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioinvestigaciones.bccr.fi.cr/bitstream/handle/20.500.12506/256/14_1_Sensibilidad_razon_morosidad_liquidez_sbn_ante_cambios_entorno%2C_enfoque_utilizando_datos_panel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Fajardo, Á. (2016). Impacto del comportamiento macroeconómico sobre la morosidad de la cartera de consumo en Colombia. *Trabajo de Maestría*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/56520/1032452407.2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Finanzas Para Todos. (21 de mayo de 2015). *Cultura financiera*. Obtenido de Finanzas Para Todos: [https://www.finanzasparatodos.es/es/secciones/actualidad/cultura\\_financiera.html](https://www.finanzasparatodos.es/es/secciones/actualidad/cultura_financiera.html)

Gobierno del Perú: Superintendencia de Banca y Seguros. (2008). *Resolución S.B.S N 11356-2008*. Obtenido de Superintendencia de Banca y Seguros: [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pfrpv\\_normatividad/20160719\\_Res-11356-2008.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pfrpv_normatividad/20160719_Res-11356-2008.pdf)

Martínez&Hernández, M. V. (2021). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009#:~:text=La%20entrevista%20es%20una%20t%C3%A9cnica,al%20simple%20hecho%20de%20conversar.&text=Es%20un%20instrumento%20t%C3%A9cnico%20que%20adopta%20la%20forma%20de%20un%20di](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009#:~:text=La%20entrevista%20es%20una%20t%C3%A9cnica,al%20simple%20hecho%20de%20conversar.&text=Es%20un%20instrumento%20t%C3%A9cnico%20que%20adopta%20la%20forma%20de%20un%20di)

Mendoza, J. (2020). Factores Determinantes De La Morosidad En La Caja Municipal De Ahorro Y Crédito Huancayo En El Distrito De Padre Abad Aguaytía, Departamento De Ucayali. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María, Perú. Obtenido de [https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1678/TS\\_JJMA\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1678/TS_JJMA_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Menese, J., & Quispe, H. (2018). Educación financiera y nivel de endeudamiento de los colaboradores de la Universidad Autónoma de Ica, 2018. *Universidad Autónoma de Ica*, [http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/autonomadeica/479/3/EDUCACION\\_FINANCIERA\\_Y\\_ENDEUDA.pdf](http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/autonomadeica/479/3/EDUCACION_FINANCIERA_Y_ENDEUDA.pdf).

Microfinanzas. (2022). *Funciones de un Analista de Crédito y Cobranza*. Obtenido de Microfinanzas: <https://microfinanzasglobal.com/analista-de-credito/funciones/>

Moncada, J., & Rodriguez, B. (2018). *Análisis de los factores que afectan la morosidad de la cartera Banca Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) en el Banco Internacional del Perú - Interbank*. Tesis de Licenciatura. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624526/MONCADA\\_PJ%20%26%20RODRIGUEZ\\_CB.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624526/MONCADA_PJ%20%26%20RODRIGUEZ_CB.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Montes de Oca, J. (2022). *Crédito*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/credito.html>

Palma, Y. (2018). Estrategias financieras para reducir el índice de morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A. – agencia Bambamarca - 2017. *Tesis*. Universidad César Vallejo, Chiclayo. Recuperado el 17 de mayo de 2022, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27675/Palma\\_CYW.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27675/Palma_CYW.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Periche, G., & Ramos, E. (2020). La morosidad ante un confinamiento del Covid-19 en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Perú. *Revista de Investigación Valdizana*, 14(4), 206-212. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5860/586066112004/html/>

Puican. (14 de mayo de 2019). Morasidad Financiera. (K. Cabrera, Entrevistador)

Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Método de la investigación* (Cuarta edición ed.). México: McGrawHill. Recuperado el 16 de septiembre de 2022, de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Tarron, K., & Sukrishnalall, P. (2009). The determinants of non-performing loans: an econometric case study of Guyana. *Munich Personal RePEc Archive*, 1-25.

Vandone, D. (2009). From Indebtedness to Over-Indebtedness. In Consumer Credit in Europe. *Physica-Verlag HD*, 69-97.

## ANEXOS

### Guía de entrevista



#### GUIA DE ENTREVISTA

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Agradezco el tiempo brindado par realizar la entrevista, la información emitida de su parte sera muy valiosa por lo que se solicita responder según su criterio con la mayor sinceridad del caso.

Marque con una X su respuesta

I. Conoce la situación actual con respecto al incremento en el nivel de morosidad de los créditos de consumo?

SI	
NO	
MUY POCO	

II. La empresa dispone de un manual de procesos a aplicar en los créditos de consumos?



SI	
NO	

III. En el periodo del año 2021 se presentó un incremento en el nivel de morosidad en el pago de obligaciones de los créditos de consumo?

SI	
NO	
MUY POCO	

IV. Según su opinión cuales consideran que fueron las causas que influyeron en el aumento de morosidad en cuanto a los créditos de consumo?

FACTOR INTERNO	
FACTOR EXTERNO	
CREDITOS SIN GARANTIAS	

V. Considera que el riesgo crediticio que tiene el Banco de la Nación es?

ELEVADO	
REDUCIDO	
MODERADO	

VI. La morosidad en los créditos de consumo afecta la rentabilidad económica de la institución financiera en un nivel?

ELEVADO	
REDUCIDO	
MODERADO	

VII. Cuál es el periodo de tiempo con el que la empresa realiza el análisis de morosidad en los créditos de consumo?

MENSUAL	
TRIMESTRAL	
SEMESTRAL	
ANUAL	

VIII. El banco cuenta con un mecanismo de seguimiento y control del cumplimiento de obligación de pago de los créditos de consumo que otorga?

SI	
NO	
MUY POCO	

IX. Se les facilita a los clientes convenios que le permitan hacer los pagos correspondientes de los valores económicos en mora?

SI	
NO	
MUY POCO	

X.El personal de las áreas de crédito y gestión de cobranzas reciben capacitación constante?

SI	
NO	
MUY POCO	

XI.Actualmente el banco cuenta con estrategias que le permitan reducir los niveles de morosidad de los clientes de créditos de consumo?

SI	
NO	

XII.Como calificaría la gestión realizada por los colaboradores del area de cobranzas del banco?

EXCELENTE	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

XIII.Los clientes del banco reciben notificaciones o avisos de sus obligaciones pendientes con el banco?

SI	
NO	

XIV.Existe un área o departamento encargado de la recuperación de carteras vencidas?

SI	
NO	

XV.Considera que el plazo e interés otorgado en los créditos de consumo es?

ELEVADO	
REDUCIDO	
MODERADO	