



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Diseño de un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública
(BanEcuador) de la provincia de los Ríos.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra En Gestión Pública**

AUTORA:

Br. Zulay Elizabeth Arias Camacho (ORCID: 0000-0001-5685-0555)

ASESOR:

Mg. Torres Mirez, Karl Frederick (ORCID: 0000-0002-6623-936x)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

Piura - Perú

2019

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado a mi madre y a mis hijos por su apoyo incondicional durante este proceso de formación profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios el creador del cielo y de la tierra, a mi madre Lcda. Clelia Camacho Gaviláñez, a mis hijos, a mis hermanos, compañeros y compañeras que aportaron cada uno con un granito de arena en la realización del presente trabajo y de manera muy especial al Mg. Karl F. Torres Mírez, guía y tutor del desarrollo de la presente tesis.

PÁGINA DEL JURADO



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 14:00PM del día 11 de diciembre de 2019, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD EN LA BANCA PÚBLICA (BAN ECUADOR) DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS, presentada/o por el /la bachiller ARIAS CAMACHO ZULAY ELIZABETH

A

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina: _____

Aprobar por Mayoría

En consecuencia, el/la/ graduando se encuentran en condición de ser calificado/a/ como

Apta

para recibir el grado de MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

Piura, 11 de diciembre de 2019


Dr. CORDOVA PINTADO MANUEL JESÚS
PRESIDENTE




MG. CASUSOL MORENO FERNANDO ELÍAS MANUEL
SECRETARIO


MG. TORRES MIREZ KARL FRIEDERICK
VOCAL

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, ZULAY ELIZABETH ARIAS CAMACHO, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, con CE 001956950, con la tesis titulada “Diseño de un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) El proyecto de tesis es de mi autoría
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por tanto, la tesis no ha sido plagado ni total ni parcialmente.
- 3) El proyecto de tesis no ha sido auto plagado; es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los datos que se presentan en el proyecto de a tesis constituirán aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a sus autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros) asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo

Piura, 11 de diciembre de 2019


ZULAY ELIZABETH ARIAS CAMACHO
CI 1204803181
CE: 001956950

ÍNDICE

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	11
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	11
2.2. Operacionalización de Variables.....	12
2.3. Población y muestra.....	15
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	19
2.5. Métodos de análisis de datos.....	21
2.6 Aspectos éticos.....	21
III. RESULTADOS.....	23
Encuestas a empleados del banco.....	23
Encuestas a empleados del banco.....	23
IV. DISCUSIÓN.....	40
V. CONCLUSIONES.....	42
VI. RECOMENDACIONES.....	43
VII. PROPUESTA.....	44
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS.....	70
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	71
Anexo 2. Constancia de validación de instrumentos.....	72
Anexo 3. Instrumentos de recolección de datoS.....	75
Anexo 4. Aspectos administrativos.....	77
Anexo 5. Cronograma de ejecución.....	78

Anexo 6. Dictamen de la sustentación de tesis	79
Anexo 7. Acta de aprobación de originalidad	80
Anexo 8. Pantallazo de porcentaje de turniting.....	81
Anexo 9. Autorización de publicación de tesis	82
Anexo 10. Autorización versión final del trabajo de investigación.	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	13
Tabla 2.....	14
Tabla 3.....	15
Tabla 4.....	17
Tabla 5.....	18
Tabla 6.....	21
Tabla 7.....	31
Tabla 8.....	32
Tabla 9.....	33
Tabla 10.....	34
Tabla 11.....	35
Tabla 12.....	36
Tabla 13.....	37
Tabla 14.....	38
Tabla 15.....	39
Tabla 16.....	45
Tabla 17.....	46
Tabla 18.....	48
Tabla 19.....	51
Tabla 20.....	52
Tabla 21.....	53
Tabla 22.....	55
Tabla 23.....	56
Tabla 24.....	58
Tabla 25.....	63
Tabla 26.....	63
Tabla 27.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	31
Figura 2	32
Figura 3	33
Figura 4	34
Figura 5	35
Figura 6	36
Figura 7	37
Figura 8	38
Figura 9	39
Figura 10	49

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo investigativo consistió en diseñar un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. El estudio empleó el paradigma positivista aplicando una metodología cuantitativa; de un nivel descriptivo, propositivo. Se usó como técnica la encuesta, y como instrumento el cuestionario sobre la variable de morosidad, estas técnicas fueron validadas, mediante pruebas de confiabilidad. La población estuvo constituida por 237 personas que tienen relación directa con el otorgamiento y recibimiento de créditos los mismos que involucran 37 personas que laboran en el banco como asesores de créditos y 200 personas deudores con una cartera vencida por más de 90 días. Se utilizó un banco de 19 preguntas las mismas que fueron tabuladas en el software de Excel. Entre los resultados se logra evidenciar que los clientes en el periodo del año 2018 en un 40% venían arrastrando refinanciamientos y reestructuras de préstamos de uno o más años. Se puede concluir que la falta de aplicación de políticas de crédito y la falta de capacitación a los asesores de crédito son las principales causas que afectan a la morosidad de la Financiera. Como recomendación se ha propuesto un plan estratégico para disminuir la morosidad del BanEcuador, con la finalidad de propiciar el pago de la cartera atrasada y generar beneficios en el financiamiento de la deuda.

Palabras claves: Planificación estratégica, morosidad, Estrategias de cobranza.

ABSTRACT

The development of this research work consisted of designing a strategic plan to reduce the rate of delinquency in public banking (BanEcuador) of the province of the Rivers. The study used the positivist paradigm using a quantitative methodology; descriptive, propositional. The survey was used as a technique, and as an instrument the questionnaire on the delinquency variable, these techniques were validated, using reliability tests. The population consisted of 237 people who are directly related to the granting and receipt of credits, which involve 37 people working in the bank as credit advisers and 200 debtors with a portfolio oversold by more than 90 Days. A bank of 19 questions was used the same that were tabulated In the Excel software, Among the results it is possible to show that clients in the period of 2018 in 40% come dragging refinancing and loan restructuring of one or more years. It can be concluded that the lack of credit policies and lack of training to credit advisers are the main causes affecting the delinquency of the Financial. As a recommendation, a strategic plan has been proposed to reduce the delinquency of BanEcuador, with the aim of spreading the payment of the backlog and generating benefits in debt financing.

Keywords: Strategic planning, delinquency, collection strategies.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel de América latina según estudios realizados Comisión Económica para América Latina y el Caribe, establecen que el 45% de las empresas a nivel regional tienen serios problemas de créditos vencidos, entre ellos se encuentran las microempresas y las Pymes, y en un porcentaje menor las organizaciones grandes.

En el Ecuador la alta tasa de morosidad en el crédito concedido por la banca pública; causo la quiebra del Banco de Fomento, y mediante **Decreto Ejecutivo No. 677 del 13 de mayo de 2015**, el Presidente del Ecuador, economista Rafael Correa Delgado, creó BanEcuador B.P. como una entidad financiera que forma parte del sector financiero público, cuyo objetivo principal consiste en tener actividades financieras previa autorización de la Superintendencia de Bancos, y servicios financieros de crédito, ahorro e inversión, como intermediación financiera entre los recursos públicos y privados, con la finalidad de dar servicios a la pequeña y mediana empresa además de empresas asociativas, organizaciones sociales y comunitarias, agro negocios, comercio y servicios, que contribuyan en el desarrollo local especialmente en zonas rurales y urbano marginales, para el fortalecimiento de las políticas y planes nacionales de desarrollo a través de mecanismos de banca de primer y segundo piso.

La crisis económica, política y social actual en el Ecuador genera en los consumidores ecuatorianos dificultades a la hora de realizar sus pagos crediticios de manera puntual, debido a esto ocasiona un incremento en la cartera vencida en las entidades financieras al momento ofrecer créditos. Según datos estadísticos de la **Asociación de Bancos Privados del Ecuador**, en el año 2018 la morosidad en la banca Privada fue de 6,1%, contemplando las diferentes subentidades bancarias: banca privada con 5,2%, mutualistas con 8,5%, sociedades financieras con 6,7% y cooperativas con la tasa más alta de 8,7%. En contrastación con la Banca Pública la misma que registra a la misma fecha una morosidad de 9,4%. Esto se debe en gran medida a la incidencia política, falta de continuidad operativa, el desconocimiento del mercado por parte del gestor, la no aplicación de ley de compensación, personal escaso y no capacitado, insuficientes recursos físicos.

Los altos índices de morosidad en la banca pública BANECUADOR B.P. en la Provincia de los Ríos se deben al mal análisis crediticio (análisis manual), en muchos de los casos influenciados por factores políticos, la falta de conocimiento por el evaluador orientado a los sectores productivos, no está capacitado, no son analistas, no son críticos, se centran en un solo sector (cacao, arroz, maíz).

La falta de seguimiento efectivo en los proyectos financiados ya que los créditos están articulados con otras instituciones del gobierno con compromisos de pagos sin cumplir, por ejemplo la UNA (Unidad Nacional de Almacenamiento) coge la cosecha del agricultor con un precio de sustentación y si fuera poco no les pagan en el tiempo indicado, ocasionando el retraso del pago del cliente por ende aumenta la cartera Improductiva, además existe manipulación en los precios en el mercado, originando de tal forma al cliente incumplido con sus obligaciones financieras en algunos casos y no hay cultura de pago por parte del cliente.

La falta de seguimiento oportuno y correcto asesoramiento por parte del personal de cobranza no hace posible prevenir cualquier tipo de impagos producidos por diversos factores tanto internos o externos.

La herramienta más efectiva por lo general es la utilización de todas las herramientas de cobro. La utilización de herramientas o acciones deben ejecutarse bajo diferentes contextos, para reducir al mínimo el impago por parte del cliente, (Brachfield, 2008, p. 123).

Las familias de escasos recursos al querer lograr una economía autosustentable mejorando la calidad de vida, por medio migración campo-ciudad, evitando la salida de divisas por importación de productos agrícolas y otros que pueden ser producidos localmente.

Entre los trabajos previos tenemos los realizados por:

Morales y Vargas (2017), en su trabajo investigativo de tema “identificar factores externos y su influencia en los índices de morosidad en una empresa comercializadora de productos de electricidad: estudio de caso, 2016”, cuyo propósito principal es comprobar que los factores externos intervienen en la generación de los índices de morosidad de una entidad, por ello hace referencia al trabajo de una empresa dedicada al comercio de productos de electricidad, en el que evalúa de forma cualitativa y cuantitativa de sus actividades crediticias, con la finalidad de constatar la morosidad en sus gestiones de créditos otorgados a sus clientes. La investigación determina la certeza de medir el impacto que tienen las empresas como tal al momento de conceder a sus clientes algún crédito, cuya práctica es el motivo que conlleva a generar morosidad en las personas también llamadas clientes. Lo referido por los autores antes mencionados coincide con la propuesta en la presente investigación, que es determinar los factores que permiten la generación y aumento de los índices de morosidad en las entidades bancarias.

Paredes y Villafuerte (2017), esta investigación se realizó con el propósito de plantear estrategias que permitan la recuperación de cartera en la compañía Alzamy S.A. para el año 2016, con métodos de recolección de datos permitieron definir los procesos que seguían empleados a la hora de realizar cobranzas y de qué punto de vista era considerado por los clientes estos procesos, mediante entrevistas se trató de conocer si la empresa implementaba algún modelo de gestión financiera para el cobro de estas deudas. Se identificó que no se realizaba seguimientos de control de manera correcta a los clientes por tal razón la propuesta busca contribuir a estos procesos y así como también en la rentabilidad de la empresa. Entre uno de las estrategias planteadas para la presente investigación se tomó en cuenta las diversas propuestas para reducir el índice de morosidad mediante la recuperación de créditos vencidos.

Tumbaco (2017), “Plan estratégico en la gestión de cobranza en DISAN ECUADOR S.A”, esta investigación analizó el seguimiento y control de las cuentas por cobrar de la empresa DISAN ECUADOR S.A., el mismo que evidenció los errores en el

departamento de créditos y cobranzas, entre ellos la falta de aplicación de procedimientos legalmente establecidos por la empresa (normativas internas) que resguarden los futuros montos a recaudar. Por ello, plantea una propuesta basada en el diseño de un plan estratégico para la gestión de cobranza, el mismo que establece los objetivos por departamentos, las funciones específicas departamentales y la implantación de políticas internas que regirán todos los procedimientos de créditos y de cobranzas, con el único fin de optimizar y perfeccionar el accionar de las cobranzas de valores y salvaguardar la liquidez de la empresa. Para la elaboración del plan estratégico de la presente investigación se tomó en consideración las diversas propuestas de gestiones para la optimización en la gestión de procesos de créditos y de cobranzas.

Teorías Relacionadas con la Planificación Estratégica.

La planeación se lo conoce como el proceso de fijar objetivos y lineamientos con el fin de alcanzar una meta la misma que es establecida dentro de la misión y visión de la empresa o institución.

Según, Del Valle (2013), “La planificación se la considera como un proceso que tiene como finalidad organizar eficiente y efectivamente la toma de decisiones para el logro de los objetivos proyectados, considerando factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos estipulados por la institución en el contexto actual”. Así también lo considera David (1990), al definirlo como un enfoque objetivo y sistemático a la hora de tomar decisiones en una institución. Kotler (1990), comparte la idea de considerarlo como un proceso gerencial de desarrollo y mantenimiento estratégica que alinea metas y recursos de la institución a pesar de los cambios constantes del mercado. “Este proceso se torna complejo por lo cual requiere de un proceso sistemático para identificar y analizar factores externos y buscar soluciones con las capacidades de la empresa” (Koontz y Weihrich, 1994).

“El Planeamiento Estratégico es el proceso sistemático que se fundamenta sobre el análisis constante del contexto actual y proyecciones a futuro el cual determinara datos, para

su respectiva valoración y análisis a la hora de tomar decisiones con el propósito de alcanzar objetivos estratégicos planteados” (CEPLAN, 2014, p.5).

El Plan Estratégico Institucional (PEI) documento realizado por entidades de Administración del sector Público utiliza información generada por la Fase Estratégica del Campo o del lugar al que pertenece. Con la finalidad de desarrollar acciones estratégicas para alcanzar objetivos establecidos en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) o Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL)” (CEPLAN, 2018).

Elementos de la planeación estratégica.

Sielinski (2007, p.33), Una estructura básica de planeación estratégica debe contar con los siguientes elementos”: Misión, Visión, Metas, Identificar estrategias, planes de acción, Seguimiento al plan y actualización.

Planificación Estratégica Orientada a Resultados.

Debe ser participativa y operativa. Debe de responder a las siguientes interrogantes ¿a dónde queremos ir? Establecer una visión clara del futuro a mediano plazo, plantear objetivos en orden de importancia mediante un análisis de factores políticos, económicos y sociales del entorno. No se pueden considerar planes estratégicos aquellos que tienen demasiados objetivos y metas, debido a que estos no permiten centralizar los esfuerzos y recursos estatales en áreas o aspectos considerados como los más importantes para el correcto desarrollo de la empresa. (García L. Roberto, García M. Mauricio, 2010).

Al establecer la visión a largo plazo no especifica objetivos ni estrategias detalladas, por lo cual su punto de partida es el pronóstico sobre tendencias socioeconómicas del país y su entorno, se establecen metas en cada una de las áreas estratégicas (García L. Roberto, García M. Mauricio, 2010).

Procesos/Gestión.

Se conoce como proceso o gestión al manejo de manera correcta de los recursos que cuenta una organización, El conjunto de planeación, control y ejecución tiene como único propósito determinar elementos que conforman los procesos en una empresa, sea esta administrativa o técnica. Sabino (2003:122) establece como gestión al “Conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”.

Hammer tiene una idea muy similar (2006, p. 68): — Un proceso se lo considera como una serie organizada de eventos y actividades relacionadas entre sí, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes.

Políticas de créditos.

Las políticas y manuales de operaciones en la realización de préstamos crediticios, donaciones, entre otros programas y servicios financieros, permite que el proceso sea de manera uniforme y transparente (Banco Mundial (BM), 2015).

Con la finalidad de que existan garantías en los fondos del préstamo, los bancos desde 1999 ha creado sanciones las mismas que han sido aplicadas en muchas empresas y personas que han sido detectadas en casos de fraude y corrupción de los proyectos que el Banco financia (BM, 2015).

Las políticas tradicionales de ayuda a las empresas de menor tamaño no lograron superar la falta de accesos a los préstamos bancarios. Lo corrobora los limitados programas que se aplicaron y solo un pequeño sector de micro y pequeñas empresas obtuvieron acceso al crédito en comparación con el universo de esas empresas (Levitsky, 1986).

Estrategias.

Una estrategia se la considera como un plan de acción que es puesto en acción para lograr un determinado fin en una institución pública o privada a largo plazo, la estrategia

Empresarial, Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una institución para lograr metas y objetivos, así Koontz y Weihrich (2001:162), expresa que estrategias es “la determinación del propósito (misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas”.

Teorías Relacionadas acerca del concepto de morosidad.

Según Aguilar y Camargo (2002) la morosidad “es un hecho que no se lo espera dentro de una empresa ocasionado efectos colaterales en el departamento de cobranza, a tal magnitud que la empresa no contaría con el dinero para su solvencia como entidad financiera”. Acotando lo anteriormente mencionado podemos decir que los efectos de la morosidad son perjudiciales en todos los niveles de las instituciones públicas y privadas la misma que se alarga por largo periodo. Así también Coral (2010), dice que la falta de pago trae como consecuencia la disminución de ingresos provocando incapacidad a la hora de realizar los pagos.

Las extensiones de plazos de cobro permiten la continuidad de las actividades económicas de las partes vinculadas a un crédito, la mora tiene una condición temporal, con el riesgo de convertirse a largo plazo en uno de los factores de la quiebra de una empresa (Paredes, 2015).

Riesgo de crédito

Pilamunga, y Patricia (2015). Consideran que un riesgo de crédito es toda posibilidad de no poder cumplir o pérdida de liquidez del deudor, debido a que no puede asumir una obligación financiera por ende para recuperar el dinero perdido deberá hacer prestamos que esto a su vez eleva los intereses al crédito vencido. (p. 45)”.

Estrategias para tratar la morosidad

Teskiewicz (2007) cita Brachfield (2004) y Rial (2004) indican que evitar problemas antes que ocurran es la mejor estrategia para bajar los altos índices de morosidad. Generando actividades menos costosas y una mejor cobranza teniendo al día en los pagos a los clientes”. Existen un sin número de medidas que se puede adoptar para clientes que son puntuales en sus pagos. Para mencionar una estrategia de cobranza se plantearía educar a clientes antes de facilitarles un préstamo, sobre los pro y los contras de lo que implica aprobar un préstamo, además el facilitar medios y canales de pago. Y sobre todo darles a conocer beneficios al poder pagar en el tiempo establecido.

La **Formulación del problema** queda planteado de la siguiente manera: ¿La elaboración de un plan estratégico logrará disminuir el índice de morosidad en BanEcuador de la provincia de los Ríos?

La presente investigación radica su **justificación de estudio** en una institución bancaria, con la finalidad de proponer características que se deben de tener en consideración para la elaboración de planes estratégicos que permitan reducir el índice de morosidad.

Esta investigación es **importante** por la presentación de un plan estratégico como propuesta teniendo como objetivo recuperar los valores vencidos que actualmente tiene BanEcuador en la provincia de los Ríos. Así como también evitar que nuevos clientes incurran en morosidad.

La investigación se justifica por el **impacto social** que ayudará a concientizar a las clientes a tener una cultura de responsabilidad financiera al momento de solicitar créditos con la finalidad de mejorar su estatus social, esto ayudará a prevenir un sobreendeudamiento a la hora de elegir un crédito, y de esta manera evitar tasas de morosidad que en muchos de los casos se han vuelto incobrables.

La **importancia practica** de recuperar la cartera de créditos por parte del estado o instituciones financieras particulares, es un parámetro muy importante en gestiones de créditos financieros, la recuperación de cartera Según Zaldívar (1994) dependen los siguientes elementos:

1. El dinero que se presta y se recupera es para volver a prestarse.
2. El dinero recolectado de la recuperación de cartera, al pasar los años, incrementan el patrimonio institucional garantizando estabilidad en la institución. (p. 23).

Una institución financiera que forma parte del sector público al recuperar en un corto plazo o tiempo establecido los créditos realizados, podrá incrementar de manera progresiva los niveles de productividad, en los sectores como la agricultura y sistemas comunitarios, mediante el acceso de créditos en la banca pública, la distribución de medios de producción, como reemplazo de importaciones; el mismo que debe de regirse con políticas públicas para garantizar el derecho humano y conservación del medio ambiente.

El BanEcuador como otorgador de fondos, con el presente trabajo se pretende reducir un gran porcentaje de probabilidad de tener incumplimientos en los créditos otorgados y el impacto que este genera; proponiendo alternativas como reducir la cartera improductiva que resulta un problema del contexto actual en las instituciones de carácter financiero siendo optimista se logrará disminuir la morosidad a mediano plazo.

Las Hipótesis planteadas para la presente investigación son:

Hipótesis de Investigación H1.- La elaboración de un plan estratégico logrará disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos

Hipótesis Nula H0.- La elaboración de un plan estratégico no logrará disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos.

Entre las hipótesis específicas tenemos las siguientes:

H1: El determinar las causas en los procesos de concesión de créditos si disminuirá el índice de morosidad en la banca pública. (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. **H2:** Existe relación entre el reglamento de crédito financiero y políticas de cobranza, se encuentra acorde con la gestión de cobranzas actuales. **H3:** Al Proponer soluciones estratégicas se logrará disminuir el índice de morosidad en la banca pública. (BanEcuador) de la provincia de los Ríos.

Se plantea como **objetivo general OG.** - Diseñar un plan estratégico para disminuir el alto índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos.

Entre los **Objetivos Específicos.** **OE1.-** Analizar las causas en la gestión de concesión de créditos que ocasionan el alto índice de morosidad en la banca pública. (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. **OE2.-** Determinar si el reglamento de crédito financiero y políticas de cobranza, se encuentra acorde con la gestión de cobranzas actuales. **OE3.-** Proponer soluciones estratégicas para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación.

Tipo de investigación.

Para el desarrollo del presente proyecto se establece que la investigación se fundamenta en el paradigma positivista porque permite evaluar, comparar y comprender los diversos aspectos ideológicos a través del tiempo de como se ha venido planteando soluciones para prevenir o reducir el índice de morosidad en la población mundial.

Ricoy (2006); expresa que el paradigma positivista es de índole sistemático gerencial, racionalista, cuantitativo, empírico-analítico, y científico tecnológico” (p.14). En nuestro proyecto se aplica el paradigma positivista en la investigación con la finalidad de verificar la hipótesis mediante recursos estadísticos o parámetros de las variables mediante valores numéricos. Por lo tanto, la metodología a utilizar será cuantitativa, porque nos dará veracidad y verificabilidad al momento de realizar la observación directa de las variables del tema: Diseño de un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. El mismo que determinara el índice de morosidad en la institución bancaria.

Diseño de investigación

Se empleará el **Diseño No experimental, descriptivo, propositivo** en el presente trabajo nos permitirá encontrar datos referentes al índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. El mismo que determinara el índice de morosidad en la institución bancaria. No se realizará ningún tipo de modificación de las variables, sólo se observan en su contexto natural con la finalidad de analizarlo.

Hernández (2010). Expresa que el Diseño no experimental transversal son estudios que se realizan sin manipulación no programada de variables y solo se observan fenómenos que ocurran en su ambiente natural para su posterior análisis.” (p.149). El mismo que se ajusta a nuestra realidad y a su vez se fija un tiempo límite para la recolección de toda la información.

Descriptivo. - Pretende determinar propiedades, características y rasgos importantes del índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos.

Esquema

M – O

Dónde

M: La muestra compuesta por 37 asesores de ofrecer créditos y 200 clientes con cartera vencida del BanEcuador de la provincia de los Ríos.

O: índice de morosidad

2.2. Operacionalización de Variables

Variables

Variable Independiente: Plan estratégico

Plan estratégico Sainz (2012), expresa lo siguiente:

”la planeación estratégica es manejada por directores y gerentes departamentales o institucionales donde recopila las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado el equipo de dirección respecto a lo que se hará en próximos años con el fin de que la empresa sea competitiva al poder satisfacer las expectativas de su grupo objetivo”.

Variable Dependiente: Índice de morosidad

Morosidad: Según González, P. y García, R. (2012), definen a la Morosidad como:

“Todo incumplimiento de pago en los plazos establecidos mediante un contrato, afecta de manera inesperada en la parte económica de la empresa, afectando de manera directa a todos los ingresos económicos logrando disminuir la solvencia y capacidad de pago propias de la entidad, ocasionando insolvencia en la empresa que realizo los prestamos”.

Tabla 1.

Operacionalización de variable Independiente.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente: Plan estratégico	Sainz (2012), expresa lo siguiente "la planeación estratégica es manejada por directores y gerentes departamentales o institucionales donde recopila las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado el equipo de dirección respecto a lo que se hará en próximos años con el fin de que la empresa sea competitiva al poder satisfacer las expectativas de su grupo objetivo".	En el estudio de esta variable se mide mediante análisis documental, encuestas y una entrevista (directivo de la empresa y Personal involucrado).	Procesos/Gestión	Establecimiento de funciones	Nominal
				Definición de los procesos	
				Manual interno de institución	
			Políticas de créditos	Proceso Otorgamiento de créditos	
				Criterios evaluación de créditos	
				Mejora de políticas y procedimientos	
			Estrategias	De Recuperación de créditos	
				De gestión de cobranzas	
				De prevenir la morosidad	

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019

Tabla 2.

Operacionalización de variable dependiente.

<p>Variable Dependiente: Morosidad</p>	<p>Según González, P. y García, R. (2012), definen a la Morosidad como: “Todo incumplimiento de pago en los plazos establecidos mediante un contrato, afecta de manera inesperada en la parte económica de la empresa, afectando de manera directa a todos los ingresos económicos logrando disminuir la solvencia y capacidad de pago propias de la entidad, ocasionando insolvencia en la empresa que realizo los prestamos”.</p>	<p>El estudio de esta variable se mide mediante análisis documentario, para determinar el índice de morosidad</p>	<p>Capacidad de pago</p>	Ingresos promedios mensuales	<p>Razón</p>
				Antigüedad de la empresa (cantidad)	
				Capacidad para pagar el préstamo (Ingresos / Deudas)	
			<p>Carácter</p>	Historia crediticia (Si / No)	
				Hábitos de pago (Fechas que realiza: Comenzando el mes 1, Terminando el mes 2)	
				Referencias Comerciales a otros proveedores (Tiene deudas con otros proveedores Si / No)	
			<p>Colateral</p>	Garantías prendarias (cantidad de garantías prendarias)	
				Pagare en garantía (Si/No)	
				Contrato prendario (Si/No)	

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019

2.3. Población y muestra

Población.

En la investigación se toma como población a todos los funcionarios encargados de manera directa de otorgar créditos en el BanEcuador, provincia de los Ríos, que son 37 oficiales de negocios; y a los clientes que actualmente mantienen su cartera vencida (créditos morosos), con un rango de mayor a 90 días de mora, dando un total de 200 clientes.

Tabla 3

Población de la Provincia de Los Ríos que tiene relación directa con Créditos en el BanEcuador

Cantón	Total	Asesores de créditos	Personas que tienen valores en mora mayor a 90 días
Babahoyo	45	5	40
Quevedo	37	7	30
Vinces	29	4	25
Ventanas	28	4	24
Valencia	27	5	22
Quinsaloma	18	3	15
Catarama	21	3	18
Palenque	15	3	12
Baba	17	3	14
TOTAL	237	37	200

Fuente: Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Información sobre el consentimiento. - Para lograr obtener información de la base de datos de deudores del BanEcuador, se solicitó previamente el permiso a la

Institución Bancaria para el caso de estudio para el análisis y posterior envío de conclusiones.

Muestra

La muestra fue probabilística y estratificada, se aplicó exclusión en donde se considera solo a 5 oficiales de negocio de la (sucursal provincial Babahoyo) y 132 clientes en condición de deudores morosos del BanEcuador, provincia de los Ríos.

Se justifica como muestra la validación a 5 oficiales de negocio por tratarse que estos laboran en la sucursal provincial Babahoyo y como tal de existir cualquier notificación con respecto a la cartera de créditos en mora por razones institucionales cualquier información se distribuye a las agencias ubicadas en los diferentes cantones de la provincia de Los Ríos.

Aplicando la fórmula para determinar el tamaño real de la muestra:

$$n = \frac{Z^2(p * q)}{e^2 + \left(\frac{Z^2(p * q)}{N}\right)}$$

En dónde:

n: Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza deseado (95%)

p= Proporción de la población con las características deseadas (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer (5%)

N= Tamaño de la población

Coficiente= Muestra / Población.

Usuarios

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 200}{(0.05)^2(200 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 131.75 \cong 132$$

Asesores

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 37}{(0.05)^2(37 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 33.83 \cong 34$$

Tabla 4

Personas	Población	Muestra	Coefficiente
Asesores de créditos	37	34	0.91
Personas que tienen valores en mora mayor a 90 días	200	132	0.66

Fuente: Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019

Tabla 5

Muestra de la Provincia de Los Ríos que tiene relación directa con Créditos en el BanEcuador

Cantón	Total	Muestra Estratificada Asesores de Crédito	Muestra Estratificada Personas con Morosidad
Babahoyo	31	5	26
Quevedo	26	6	20
Vinces	21	4	17
Ventanas	20	4	16
Valencia	20	5	15
Quinsaloma	13	3	10
Catarama	15	3	12
Palenque	9	2	7
Baba	11	2	9
TOTAL	166	34	132

Fuente: Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Criterios de selección

Criterio de inclusión

Se toma como población a funcionarios encargados de manera directa de otorgar créditos en el BanEcuador, provincia de los Ríos, un total de 37 oficiales de negocios; y a los clientes que actualmente mantienen su cartera vencida (créditos morosos), con un rango de mayor a 90 días de mora, dando un total de 200 clientes.

Criterio de exclusión

En la exclusión no participarán los trabajadores del banco que no tienen relación directa para dar créditos, en relación a los deudores tampoco se tomó en consideración a los clientes que tienen vencimiento menor de 90 días.

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

Técnicas.

En la presente investigación se toma en cuenta la documentación de la evaluación de créditos del BanEcuador en la ciudad de Babahoyo, provincia de los Ríos Ecuador. Según Hernández Sampieri (2014) para recolectar datos se debe elaborar un plan de procedimientos que nos dirijan a recopilar datos de manera específica. Los datos se obtuvieron insitu a través de encuestas a beneficiarios de créditos financieros con cuotas vencidas (1, 2 o 3 meses). Para las entrevistas se utilizó el muestreo probabilístico a funcionarios del departamento de cartera del banco.

Técnica la encuesta

Como bien lo define Morone (2012), Encuesta es la recopilación de datos que utiliza un formulario con una serie de preguntas estructuradas con la finalidad de tener datos para poder tabularlas y obtener datos estadísticos. (p.17).

En la presente investigación se empleó la técnica de encuestas, la misma que se les aplicó cuestionarios con escala de medición a los deudores, y oficiales de negocios.

Técnica de análisis documental

Es un proceso de recopilación A través de lectura, fichaje, observación entre otras que el autor considere pertinente. (Carrasco, 2014).

En la investigación se realizaron análisis de documentos impresos. Así como la revisión de páginas web de diversas instituciones para el Análisis de la morosidad de la Cartera de Crédito

Instrumentos

Sampieri (2014), menciona que para la recolección de datos se debe considerar lo siguiente: confiabilidad, validez y objetividad. Al referirnos a confiabilidad en el momento de su aplicación al ser repetida a la misma persona debe de dar como resultado siempre lo mismo. La validez, se fundamenta en la medición de la variable con la finalidad de definir una relación entre lo real y lo conceptual”. El primero nos da evidencia empírica, el segundo propone modelos teóricos. (p. 200).

Cuestionario:

Abril (2008) define el cuestionario como un conjunto de preguntas, elaboradas de manera cuidadosa, sobre acontecimientos y características que se requiere en una investigación, para ser respondida por las personas de nuestra población o muestra” (p.15). Por ende, el cuestionario estará estructurado con 19 preguntas con alternativas, diez dirigidas al personal que otorga los créditos y el resto de preguntas están dirigidas a las personas que adeudan valores mayores a tres meses en el Banco, de la Provincia de Los Ríos.

Validación de los instrumentos.

Los instrumentos empleados para esta investigación son: el análisis documental, cuestionarios y entrevista; formada por indicadores de información, la cual será validada por juicio de expertos, los cuales detallo a continuación.

Magister en Administración de empresas. Hugo Hilario Huacón Sánchez.

Magister en Auditoria y Contabilidad. Irving Adolfo Quijije Carrillo.

Magister en Finanzas. Rafael Antonio Meléndez Moreno.

Tabla 6

Validación de expertos especialistas en gestión pública

Validador	Resultados
Magister. Huacón Sánchez.Hugo Hilario.	
Magister. Irving Adolfo Quijije Carrillo	Aplicable
Magister. Rafael Antonio Meléndez Moreno.	

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

2.5. Métodos de análisis de datos

La presente investigación realiza una comparación descriptiva de los datos de los procesos de selección de créditos del BanEcuador en la ciudad de Babahoyo, provincia de los Ríos Ecuador.

La recopilación de datos se realizará en Excel, en donde se procederá a evaluar las variables dependientes e independientes mediante tablas y gráficos para posteriormente realizar el análisis de discusión de resultados de la presente investigación.

El proceso fue el siguiente:

- Determinar a quien se aplica el instrumento
- Especificar el tiempo de recolección y Procesamiento de información
- Elegir al personal para la recolección de información
- Se escogió el programa de Excel para la tabulación de datos.

2.6 Aspectos éticos

La investigación pretende demostrar procedimientos y documentación relevante a la hora de realizar valoraciones de solicitudes de créditos del BanEcuador en la ciudad de Babahoyo, provincia de los Ríos Ecuador.

Esta investigación cumple con los parámetros establecidos de una investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, formato que sirve de guía en el proceso de investigación. Además, se ha respetado la autoría bibliográfica, por ello se hace referencia con el modelo de NORMAS APA.

III. RESULTADOS

La información obtenida de las encuestas realizadas a los asesores de créditos, y clientes con un impago de noventa días toda información obtenida los mismos que fueron registrados en los cuestionarios y estos a su vez a una matriz en Excel, se realizaron pruebas de validez y confiabilidad, para su respectiva tabulación en relación con los indicadores de cada variable.

El análisis realizado con los datos obtenidos permitió realizar una propuesta de un plan estratégico de recuperación de dinero adeudado. Debido a la relevancia de los datos solo se tomará como muestra en las entrevistas a los asesores de la sucursal Babahoyo por ser la que emite las directrices a las agencias pertenecientes a la Provincial.

ENCUESTAS A EMPLEADOS DEL BANCO

Debido a la relevancia de los datos solo se tomará como muestra en las entrevistas a los asesores de crédito de la sucursal Babahoyo por ser la que emite las directrices a las agencias pertenecientes a la Provincial.

ENCUESTAS A EMPLEADOS DEL BANCO

1. ¿Cuál es su meta establecida de colocación de crédito mensual?

Respuesta 1.- 220000

Respuesta 2.- 220000

Respuesta 3.- 220000

Respuesta 4.- 220000

Respuesta 5.- 220000 en monto y 22 operaciones

Interpretación

De la evaluación de los 5 Oficiales de Negocio, 4 manifiestan que tienen una meta asignada de colocación de crédito mensual por un valor de \$220.000(Doscientos veinte mil con

00/100) dólares de los estados unidos de américa y 1 refiere que la meta asignada es de \$220.000 en monto y en operaciones 22 de colocación dentro del mercado.

2. ¿De qué manera analiza la capacidad de pago de los usuarios?

Respuesta 1.- Se verifica analizando el buró de crédito para ver las deudas que posee y de ahí hace en versus entre las deudas contraídas y el ingreso de la unidad productiva.

Respuesta 2.- Dependiendo los pasivos, patrimonio versus a los ingresos mensual

Respuesta 3.- Se realiza un análisis financiero y económico, así como la validación cualitativa y cuantifica para ver su capacidad y voluntad de pago, mediante el análisis del score

Respuesta 4.- Según sus ventas en la verificación del negocio, porque la mayoría de los micro no tienen facturero.

Respuesta 5.- De acuerdo a su flujo de caja, saldo neto

Interpretación

De los 5 oficiales de negocios; 2 coinciden que la manera de analizar la capacidad de pago es verificando su historial crediticio con otras entidades financieras mediante el score y buro de crédito, 1 dependiendo de su estado financiero e ingresos mensuales, 1 verificando en territorio las ventas del negocio y 1 de acuerdo a su flujo de caja y saldos netos.

3. ¿Cuál son los parámetros más importantes a revisar de la historia crediticia antes de otorgar un préstamo?

Respuesta 1.- Se verifica en el escore que las deudas contraídas hayan sido canceladas de manera puntual.

Respuesta 2.- 1.- Que no esté sobre endeudado, 2.- Que no mantenga vencimientos actuales en el Buro, 3.- Que tenga un buen score por tener un buen comportamiento de pago.

Respuesta 3.- El comportamiento de pago en otras entidades financieras

Respuesta 4.- Los 36 últimos meses a través del buró de crédito se analiza su capacidad de endeudamiento.

Respuesta 5.- el comportamiento de pago como se ha venido manejado el cliente mediante el score y buro y de endeudamiento máximo.

Interpretación

Los 5 oficiales de negocios coinciden que el parámetro importante a revisar del historial crediticio del cliente, es el buen comportamiento de pago y evolución que ha venido manejando dentro del sistema financiero.

4. ¿Cuáles son los tipos de garantías prendarias que solicita?

Respuesta 1.- De acuerdo al tipo crédito que vaya a realizar, se queda prendado el equipo, maquinaria adquirida mediante el préstamo, ejemplo en lo que es agrícola adquisición de maquinaria.

Respuesta 2.- Dependiendo el destino del crédito (Maquinarias y equipos, embarcaciones, vehículos).

Respuesta 3.- Depende del destino de crédito (maquinarias y equipos, vehículo, ganado).

Respuesta 4.- De acuerdo al segmento.

Respuesta 5.- Depende el destino de crédito; Agrícolas (maquinarias y equipo); Industriales (piladora); Vehículos (taxi); Pecuario (ganado).

Interpretación

Los 5 oficiales de negocio manifiestan que el tipo de garantía prendaria a solicitar depende del segmento del crédito a ser concedido por el cliente, es decir, si el destino del crédito es para la Adquisición de maquinaria se prenda la maquinaria y equipos y se caracteriza como crédito agrícola, si es cambio de unidad el crédito es de transporte y se prenda el vehículo en este caso el taxi, si es para compra de ganado se prenda el ganado y el crédito es pecuario.

5. ¿Cuál es su rol dentro del proceso de cobranza?

Respuesta 1.- Llamadas preventivas de cobranza y seguimiento de recuperación del crédito.

Respuesta 2.- Dar seguimiento al crédito, realizar llamadas preventivas y visitas y propuesta de arreglo de obligaciones (como opción).

Respuesta 3.- Dar seguimiento al crédito haciendo llamadas preventivas, visitas, citaciones y arreglo de obligaciones.

Respuesta 4.- Hasta los 90 días dar seguimiento de crédito, realizar llamadas preventivas, visitas y arreglo de obligaciones por factores exógenos.

Respuesta 5.- Seguimiento para que cumpla con el pago antes del vencimiento de la cuota, llamadas, visitas y citaciones para evitar caiga en mora y afecte los índices de morosidad de la Institución bancaria.

Interpretación

Los 5 oficiales de negocios manifiestan que su rol dentro del proceso de cobranza es dar seguimiento al crédito para que el cliente no incurra en impagos de sus cuotas por vencer, realizan llamadas preventivas, visitas, citaciones y cuando ya los factores son exógenos y no por mala voluntad de pago, con el fin que la institución no caiga en mora y afecte los índices de morosidad realiza arreglo de obligaciones (refinanciamientos y novaciones).

6. ¿La Institución donde labora cuenta con políticas establecidas para colocar crédito?

Respuesta 1.- Si cuenta, que no mantenga deudas vencidas con otra institución financiera, que tengan mayor de 18 años de edad,

Respuesta 2.- Si cuenta con el Reglamento general de Créditos avalados por la Súper de Banco y la Ley orgánica monetaria.

Respuesta 3.- Si, reglamento de crédito, manuales de líneas de crédito.

Respuesta 4.- Si cuenta, reglamento de crédito, manual de cobranzas

Respuesta 5.- Si cuenta con políticas de colocación que es el Reglamento General de Crédito.

Interpretación

Los 5 oficiales manifiestan que, si existen políticas establecidas para colocar el crédito, las mismas que se encuentran parametrizadas en el Reglamento General de Crédito de BanEcuador y en los manuales de líneas de créditos, sin embargo, se evidencia que no conocen al cien por ciento las mismas.

7. ¿Cuáles son las medidas preventivas que el Banco tiene para evitar el incremento de morosidad?

Respuesta 1.- Analizando el límite de endeudamiento y la capacidad de pago, realizar llamadas preventivas recordando al cliente el cumplimiento de obligación y si tiene algún inconveniente para cumplir el pago realizar un arreglo de obligación (refinanciamiento y novación).

Respuesta 2.- Dar créditos oportunos cumpliendo los parámetros del reglamento general de crédito.

Respuesta 3.- Análisis del crédito antes de la concesión, control de Inversión posterior a la concesión y monitoreo diario de los vencimientos, arreglo de obligación (refinanciamiento) por eventuales factores exógenos.

Respuesta 4.- Refinanciamiento (45 días) y arreglo de obligaciones (novaciones hasta A3).

Respuesta 5.- Campañas de recuperación, llamadas telefónicas, visitas en el campo y de acuerdo a fenómenos naturales (caída de precio, comercialización, sequías inundaciones y exógenos se realiza la novación y refinanciamiento.

Interpretación

De los 5 oficiales de negocios, 2 manifiestan como medida preventiva antes de la concesión analizar el crédito en base a su límite de endeudamiento y capacidad de pago, 1 dice dar crédito oportuno cumpliendo los parámetros del reglamento general de crédito, 1 realizar monitoreo de cuenta del cliente y controles de inversión de los créditos, 2 refieren arreglo de obligaciones mediante el Refinanciamiento (hasta 45 días de vencido) y novación (hasta calificación A3 en el buró de crédito) debido a factores exógenos por afectaciones de fenómenos

naturales (sequias inundaciones), caída de precio del producto, comercialización, realizar campañas de recuperación, llamadas telefónicas, visitas de campo.

8. ¿El banco ha generado algún tipo de mejora de políticas y procedimiento para otorgar créditos?

Respuesta 1.- Si, en las garantías y articulaciones con otras entidades, Mipro, Mies y Universidades.

Respuesta 2.- Si de acuerdo al destino del crédito (Plazos, tasas de interés y forma de pago).

Respuesta 3.- Si, ha incrementado más líneas de crédito sin garantía reales hasta 10.000.

Respuesta 4.- Ha implementado nuevos productos créditos sin garante y convenios con entidades gubernamentales, SETEJUV, ARTESANOS, CFN (emprendimientos, Fondo de garantía).

Respuesta 5.- Si ha implementado nuevos productos de crédito en articulación con otras entidades gubernamentales, MAG, MIES, CFN, MIPRO (artesanos).

Interpretación

Los 5 oficiales de negocios manifiestan que el banco si ha implementado nuevas políticas de crédito y ha incrementado más líneas de créditos, mediante articulación con otras entidades gubernamentales como son el MAG, MIES (SETEJUV), MIPRO (artesanos) y CFN (emprendimientos y fondo de garantía) y créditos directos sin garantía real hasta \$10.000.

9. ¿Durante el último semestre el crédito que usted ha colocado que porcentaje presentan índices de morosidad?

Respuesta 1.- 12.57%

Respuesta 2.- 7%, debido a problema de plagas enfermedades que han afectado la producción de los cultivos en el ciclo corto, bajo precio en la comercialización del producto, altos costos de insumos agrícolas y falta de asesoría técnica.

Respuesta 3.- 20% cartera heredada, desvió fondos de clientes, no invierten en la actividad económica para la cual aplica el crédito.

Respuesta 4.- 8%, por motivos de fenómenos naturales (inundaciones, plagas).

Respuesta 5.- 40% sector Agrícola por fenómenos naturales.

Interpretación

De la evaluación realizada a los 5 oficiales de negocio, se observa que 1 detalla porcentaje de índices de morosidad de manera general, 3 manifiestan que su alto índice de morosidad promedio en el semestre es de créditos agrícolas concedidos debido a fenómenos naturales (inundaciones, plagas) y 1 manifiesta que su cartera es heredada y que el alto promedio de índice de morosidad en su mayoría es debido a la desviación de fondos de los clientes (no invirtieron en la actividad Económica al cual aplicaron el crédito).

10. ¿Qué tipo de sector económico presenta un mayor índice de morosidad?

Respuesta 1.- El agrícola 80%, por causas de fenómenos naturales

El Pecuario 15%, por enfermedades de los chanchos,

El comercial 5%, el comercio depende de la agricultura

Respuesta 2.- Agrícola y pecuario, precio, bajo costo etc.

Respuesta 3.- Agrícola, por los factores exógenos que ya no depende de la voluntad de pago del cliente, la comercialización de la gramínea bajo precio, plagas enfermedades, fenómenos naturales (inundación, sequia, altos costo de insumos agrícolas.

Respuesta 4.- Micro de acuerdo al segmento; agrícola, pecuario, por los problemas de fenómenos naturales, enfermedades de cultivo y bajo precio de venta de producto, altos costos insumos agrícolas.

Respuesta 5.- Agrícola, por la comercialización, fenómenos naturales, altos costos insumos agrícolas, caída de precio, plagas y enfermedades que merman la producción.

Interpretación

De los 5 oficiales de negocios, los 5 manifiestan y a la vez coinciden que el segmento con mayor afectación es el tipo de préstamo concedido como Agrícola y pecuario en su gran mayoría, de los cuales uno clasifica de la siguiente manera el índice de morosidad con mayor afectación en los diferentes sectores, refiere que un 80% es el sector agrícola, el pecuario con un 15% y el comercial con un 5%.

ENCUESTAS A USUARIO

1. ¿Cuál fue el destino de crédito que le financio BanEcuador?

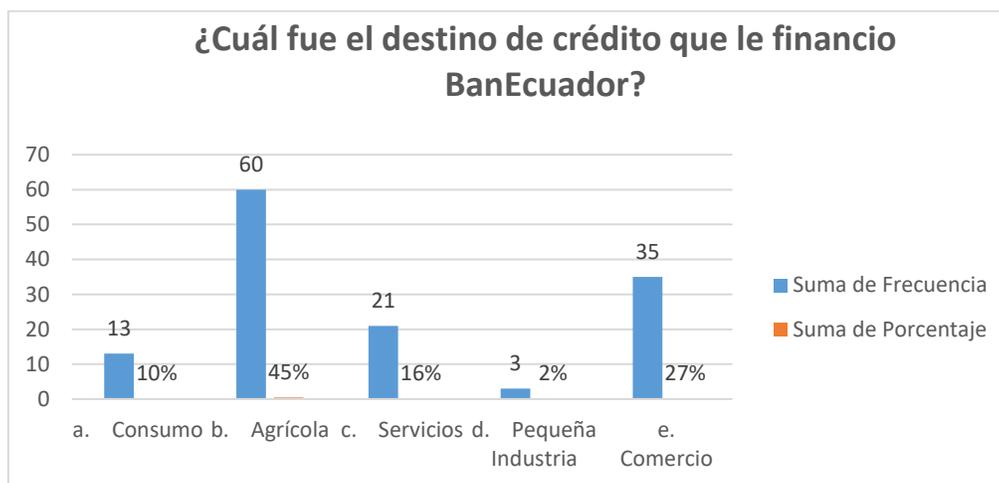
- a. Consumo
- b. Agrícola
- c. Servicios
- d. Pequeña Industria
- e. Comercio

Tabla 7

Resultado	Frecuencia	Porcentaje
a. Consumo	13	10%
b. Agrícola	60	45%
c. Servicios	21	16%
d. Pequeña Industria	3	2%
e. Comercio	35	27%
Total general	132	100%

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Figura 1



Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Interpretación

El 45% de usuarios del banco dijeron que el destino del crédito que adquirieron es para el sector agrícola, el 27% para comercio, un 16% para servicio, el 10% para consumo y el 2% dijo para la pequeña industria.

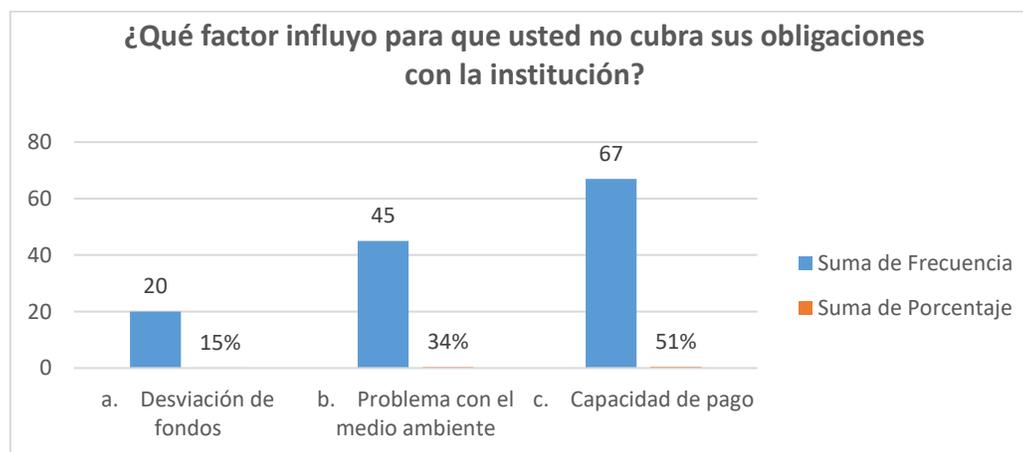
2. **¿Qué factor influyo para que usted no cubra sus obligaciones con la institución?**
- a. Desviación de fondos
 - b. Problema con el medio ambiente
 - c. Capacidad de pago

Tabla 8

Resultado	Frecuencia	Porcentaje
a. Desviación de fondos	20	15%
b. Problema con el medio ambiente	45	34%
c. Capacidad de pago	67	51%
Total general	132	100%

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Figura 2



Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Interpretación

El 15% de usuarios del banco manifestaron que el factor que influyó a no poder cubrir su deuda fue por desviación de fondos, un 34 % manifestó por problemas con el medio ambiente, sin embargo, un 51% manifestó por capacidad de pago.

3. ¿Mantiene usted ya un arreglo de obligaciones con BanEcuador?

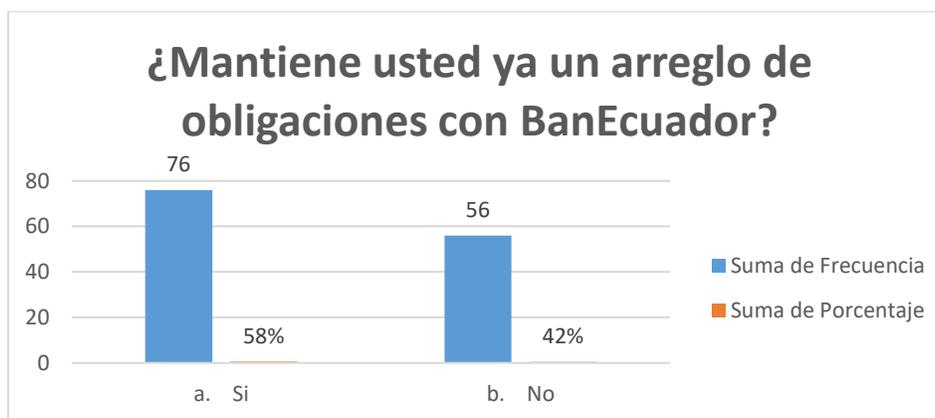
- a. Si
- b. No

Tabla 9

Resultado	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	76	58%
b. No	56	42%
Total general	132	100%

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Figura 3



Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Interpretación

El 58% de los usuarios del banco dijeron que si tienen un arreglo de obligaciones con BanEcuador, y el 42% de usuarios dijeron que no tienen arreglo de obligaciones con BanEcuador.

4. ¿Cuánto tiempo es cliente de BanEcuador?

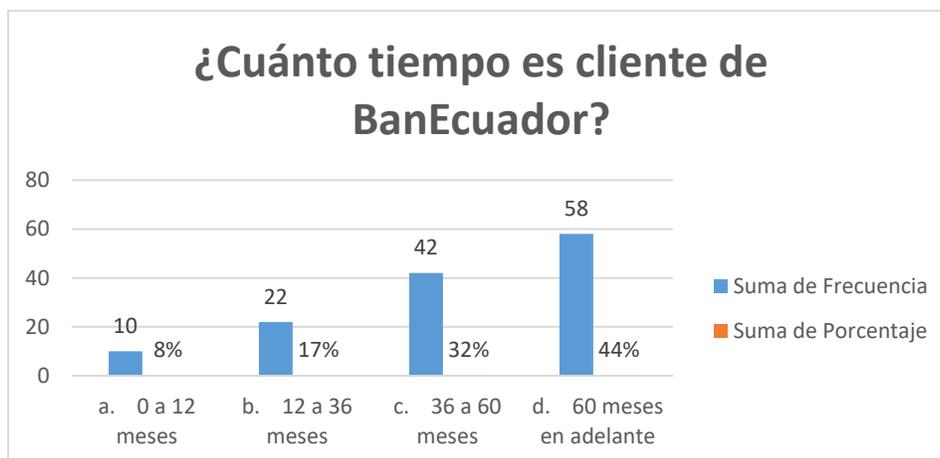
- a. 0 a 12 meses
- b. 12 a 36 meses
- c. 36 a 60 meses
- d. 60 meses en adelante

Tabla 10

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Porcentaje
a. 0 a 12 meses	10	8%
b. 12 a 36 meses	22	17%
c. 36 a 60 meses	42	32%
d. 60 meses en adelante	58	44%
Total general	132	100%

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Figura 4



Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Interpretación

El 8% de usuarios del banco dijeron que eran clientes del banco en un rango de 0 a 12 meses, un 17% dijo que eran clientes del banco en un tiempo de 12 a 36 meses, un 32% dijo ser clientes del banco en un rango de 12 a 36 meses, y un 44% dijo ser clientes del banco en un rango de 60 meses en adelante.

5. ¿El crédito que se le financio fue a través de alguna otra entidad que tiene vinculación con BanEcuador?

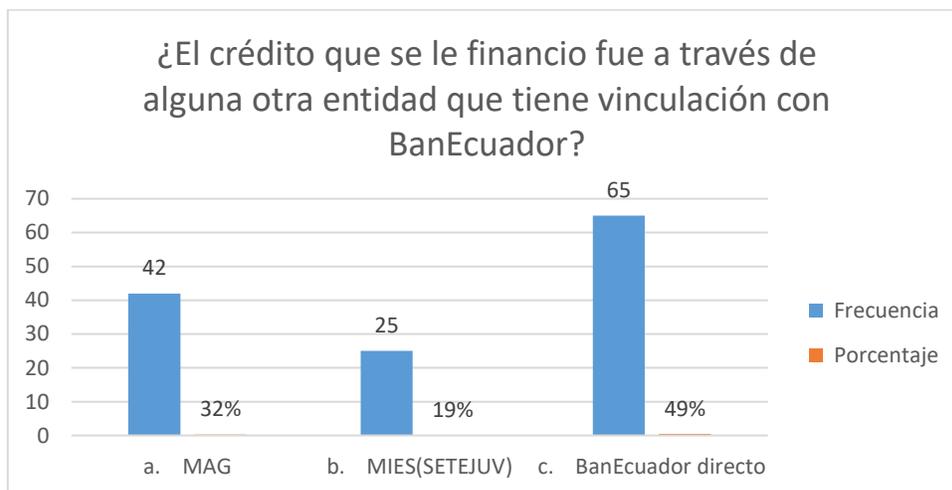
- a. MAG
- b. MIES(SETEJUV)
- c. BanEcuador directo

Tabla 11

Resultado	Frecuencia	Porcentaje
a. MAG	42	32%
b. MIES(SETEJUV)	25	19%
c. BanEcuador directo	65	49%
Total general	132	100%

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Figura 5



Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Interpretación

Un 32% de usuarios del banco dicen que han financiado su crédito por medio del MAG, el 19% dice que financio su crédito por medio del MIES (SETEJUV), y el 49% restante de usuarios dicen que realizaron sus créditos de manera directa.

6. ¿Al realizar un pago recibe un comprobante de pago y un recordatorio de su próxima fecha de pago?

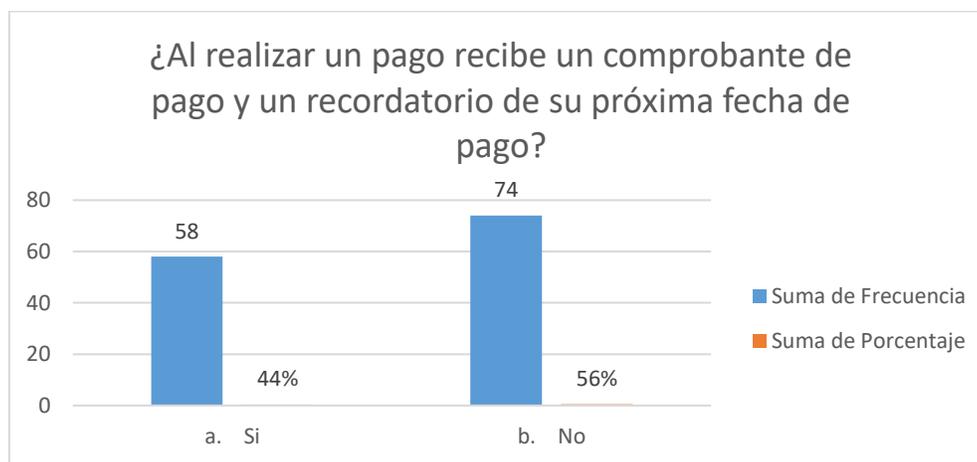
- a. Si
- b. No

Tabla 12

Resultado	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	58	44%
b. No	74	56%
Total general	132	100%

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Figura 6



Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Interpretación

El 44% de usuarios del banco dijeron que, al realizar un pago, ellos si recibían un comprobante de pago y un recordatorio de su próxima fecha de pago, sin embargo, un 56% dijo que no recibían un comprobante de pago ni un recordatorio de su próxima fecha de pago.

7. ¿Por cuales motivos cree que se pueda incumplir con el pago a tiempo de los créditos?

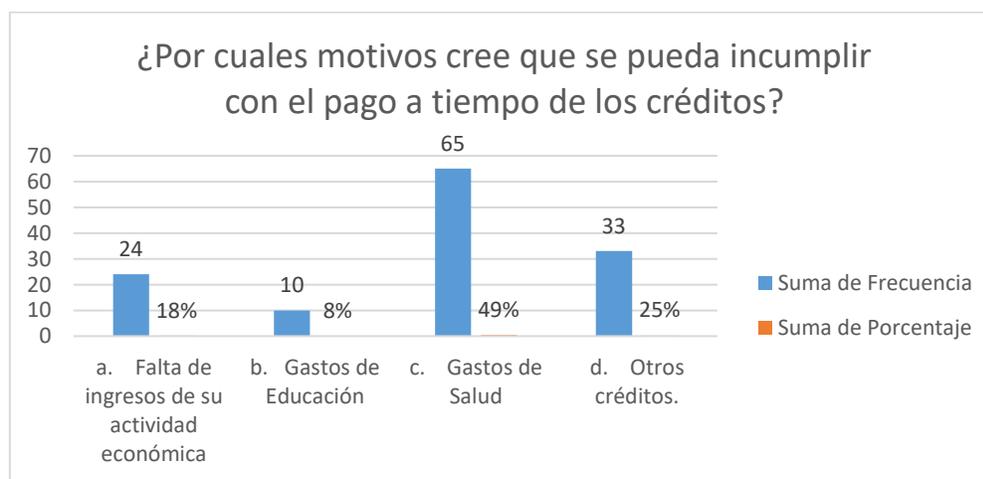
- a. Falta de ingresos de su actividad económica
- b. Gastos de Educación
- c. Gastos de Salud
- d. Otros créditos.

Tabla 13

Resultado	Frecuencia	Porcentaje
a. Falta de ingresos de su actividad económica	24	18%
b. Gastos de Educación	10	8%
c. Gastos de Salud	65	49%
d. Otros créditos.	33	25%
Total general	132	100%

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Figura 7



Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Interpretación

El 18% de usuarios del banco dijeron que la falta de ingresos, era el motivo por el que se incumplía el pago a tiempo de los créditos, un 8% dijo que los motivos eran por los gastos en educación, un 49% dijo que los gastos en salud era el motivo, y un 25% dijo que el motivo del incumplimiento de los pagos de los créditos, era por el pago de otros créditos.

8. ¿Cuenta con créditos o préstamos en otras instituciones financieras o prestamistas particulares?

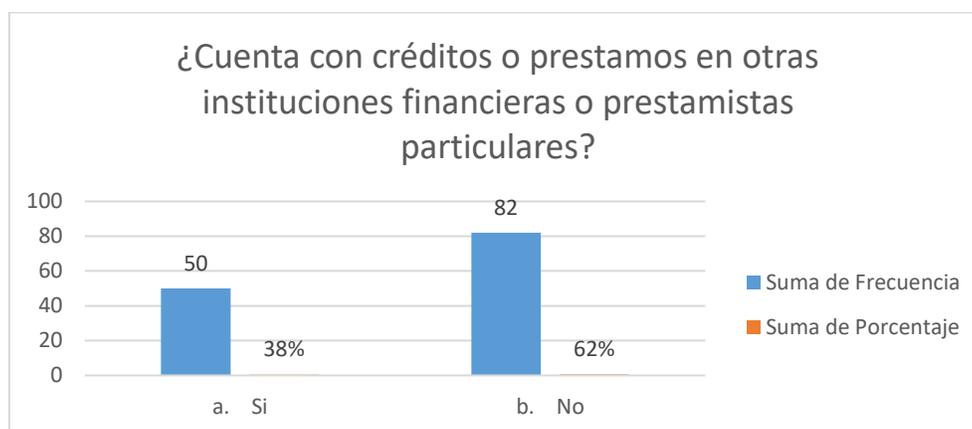
- a. Si
- b. No

Tabla 14

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Porcentaje
a. Si	50	38%
b. No	82	62%
Total general	132	100%

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Figura 8



Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Interpretación

El 38% de los usuarios del banco dijeron que si cuentan con créditos o préstamos en otras instituciones financieras y el 62% de usuarios dijeron que no contaban con otros créditos en otras instituciones financieras.

9. ¿El Oficial de negocio que le atendió el crédito le ha hecho seguimiento a su lugar de inversión?

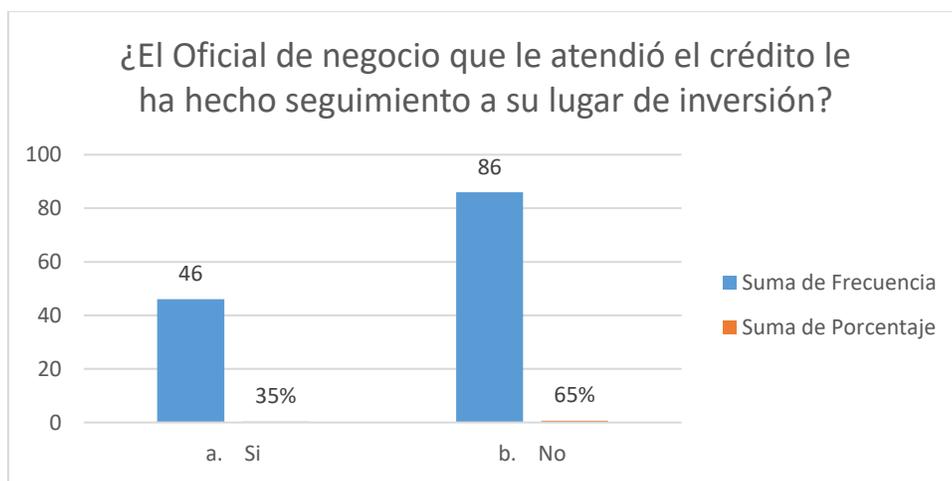
- a. Si
- b. No

Tabla 15

Etiquetas de fila	Suma de Frecuencia	Suma de Porcentaje
a. Si	46	35%
b. No	86	65%
Total general	132	100%

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Figura 9



Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Interpretación

Un 35% de usuarios del banco dicen que el oficial de negocio que atendió su crédito si le han hecho seguimiento a su lugar de inversión y el 65% dice que el oficial de negocio que atendió su crédito no le ha hecho seguimiento a su lugar de inversión.

IV.DISCUSIÓN

En el trabajo investigativo titulado “Diseño de un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. El resultado obtenido a través de la presente investigación se logra observar que el otorgar créditos no se debe de hacer al azar. Al contrario, se debe considerar documentos y todo respaldo necesario antes de la aprobación de créditos.

En lo que respecta al objetivo general de Diseñar un plan estratégico para disminuir el alto índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. Se concluye que es necesaria la implementación de planes o estrategias tanto para recuperar o prevenir carteras vencidas. En el análisis financiero se logra evidenciar que los clientes en el periodo del año 2018 venían arrastrando refinanciamientos y reestructuras de préstamos de uno o más años. Los resultados reflejan que no hubo verificación documental respecto a la documentación presentada por los clientes para la concesión del crédito.

Dentro de la investigación realizada respecto al crear un modelo de gestión de riesgo crediticio para instituciones financieras del ecuador por Oña (2011), Establece que el score de crédito es la calificación otorgada a personas económicamente activas, con esta herramienta se analiza el poder adquisitivo y a su vez su capacidad de endeudamiento.

En relación al primer objetivo, que consiste en analizar las causas en la gestión de concesión de créditos que ocasionan el alto índice de morosidad en la banca pública. (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. Referían en los resultados que El 18% de usuarios del banco dijeron que la falta de ingresos, era el motivo por el que se incumplía el pago a tiempo de los créditos, un 8% dijo que los motivos eran por los gastos en educación, un 49% dijo que los gastos en salud era el motivo, y un 25% dijo que el motivo del incumplimiento de los pagos de los créditos, era por el pago de otros créditos. El 15% de usuarios del banco manifestaron que el factor que influyó a no poder cubrir su deuda fue por desviación de fondos, un 34 % manifestó por problemas con el medio ambiente, sin embargo, un 51% manifestó por capacidad de pago.

En relación al segundo objetivo, se determina que el reglamento de crédito financiero y políticas de cobranza, se encuentra alineados con la gestión de créditos actuales. Entre los resultados tenemos que un 35% de usuarios del banco dicen que el oficial de negocio que atendió su crédito si le han hecho seguimiento a su lugar de inversión y el 65% dice que el oficial de negocio que atendió su crédito no le ha hecho seguimiento a su lugar de inversión. Además, que el 44% de usuarios del banco dijeron que, al realizar un pago, ellos si recibían un comprobante de pago y un recordatorio de su próxima fecha de pago, sin embargo, un 56% dijo que no recibían un comprobante de pago ni un recordatorio de su próxima fecha de pago. De los 5 oficiales de negocios; 2 coinciden que la manera de analizar la capacidad de pago es verificando su historial crediticio con otras entidades financieras mediante el score y buro de crédito, 1 dependiendo de su estado financiero e ingresos mensuales, 1 verificando en territorio las ventas del negocio y 1 de acuerdo a su flujo de caja y saldos netos.

En relación al tercer objetivo, acerca de proponer soluciones estratégicas para disminuir el índice de morosidad en BanEcuador de la provincia de los Ríos, se logra observar los siguientes resultados de los 5 oficiales de negocios; 2 coinciden que la manera de analizar la capacidad de pago es verificando su historial crediticio con otras entidades financieras mediante el score y buro de crédito, 1 dependiendo de su estado financiero e ingresos mensuales, 1 verificando en territorio las ventas del negocio y 1 de acuerdo a su flujo de caja y saldos netos. Los 5 oficiales de negocios manifiestas que el banco si ha implementado nuevas políticas de crédito y ha incrementado más líneas de créditos, mediante articulación con otras entidades gubernamentales como son el MAG, MIES (SETEJUV), MIPRO (artesanos) y CFN (emprendimientos y fondo de garantía) y créditos directos sin garantía real hasta \$10.000.

La información obtenida de las encuestas en base al cuestionario aplicado a los asesores de créditos y clientes con un impago de más de noventa días; fueron transcritas, tabuladas en una matriz en Excel y analizadas, se realizaron pruebas de validez y confiabilidad en relación con los indicadores de cada variable. El análisis realizado con los datos obtenidos permitió realizar una propuesta de un plan estratégico de recuperación de dinero adeudado.

V. CONCLUSIONES

Se concluye que se requiere un plan estratégico para disminuir el alto índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. Debido a que cada vez aumenta el índice de créditos refinanciados y si no se cuenta con un programa o planificación adecuada para prevenir o corregir esto, cada año seguirá aumentando.

Las principales causas en la gestión de concesión de créditos que ocasionan el aumento del índice de morosidad constan los fenómenos naturales externos, como plaga, inundaciones, y los factores internos como falta de organización y distribución en la designación de créditos hacia los prestamistas, y otro factor es la poca cultura financiera que existe en las personas que realizan los mismos.

En toda entidad financiera existe reglamentos y lineamientos de créditos y políticas de cobranzas; en el transcurso de los últimos años este accionar se ha visto influenciado por la política, la misma que ha ocasionado omisión en la aplicación de estas líneas y reglamentos, que en muchos de los casos se ha llegado a generar actos de corrupción dentro de las instituciones, es lamentable que la política influye en todos los sectores tanto agrícolas, pecuarios etc..., lo cual repercute que los clientes mantengan una mala calidad y poca voluntad de pago, la mala cultura se debe a que desde los altos mandos influyen a que los clientes mantengan ese comportamiento.

Se evidencia la falta de seguimiento por parte del oficial de negocio en la unidad productiva, para lo cual debe existir un equipo profesional que se dedique directamente hacer los controles de inversión ya que al realizarlo el oficial de negocio que concedió el crédito viene a ser juez y parte y no existe un verdadero control.

Proponer soluciones estratégicas para disminuir el índice de morosidad en BanEcuador de la provincia de los Ríos, mediante adaptaciones a nuestro contexto de lo que están haciendo en otros sitios del sector financiero tanto nacional como internacional.

VI. RECOMENDACIONES

Capacitar al oficial de crédito en lo que tiene que ver con el uso de herramientas, análisis de mercado, conocimiento del entorno geográfico, con el fin de que aprenda a conocer el negocio del cliente y hacer proyecciones reales de créditos y recuperación.

Mantener un seguro agrícola o desgravamen que se ajuste a las necesidades existentes y reales de los clientes al suceder algún fenómeno natural.

Realizar seguimientos oportunos al cliente y al segmento de crédito, a través de visitas in situ con el fin de recopilar información sobre la inversión de estos valores, para posterior realizar el respectivo informe de la situación económica actual del cliente para la toma de acciones en mejora de los índices de morosidad.

Mantener continuidad operativa a nivel gerencial y gerencia capacitada, Articulación con otras instituciones del estado a efectos de definir requerimientos y/o problemas del sector, etc. (anticipación) y convenios con empresas privadas.

Establecer una meta asignada a los oficiales de crédito en las tres aristas del negocio que son: colocar, captar y recuperar considerando los siguientes factores: para la colocación de crédito sea acorde al sector geográfico y la de recuperación de cartera improductiva sea con valores recuperables (créditos originales), es decir no tomando en cuenta la afectación de la cartera refinanciada y reestructurada.

Manejar herramientas tecnológicas, con software amigable para ingreso y captura de datos, con código de semáforos de créditos el cual indique el estado actual crediticio del cliente por ejemplo verde (normal), amarillo (probabilidad de morosidad o morosidad incipiente) y rojo (judicial), es decir en el nuevo score bancario debería haber estas alertas que permitan identificar cuáles son los clientes que se encuentran hasta con un día de mora.

Promover un nuevo score bancario que se adapten a las necesidades y exigencias de cada cliente que incluyan el seguro de desgravamen y recuperación donde quede plasmado el seguimiento y control realizado a cada cliente.

Conformar un equipo especializado para hacer reingeniería de pasivos (arreglo de obligaciones).

Practicar el siguiente plan estratégico diseñado en este proyecto de tesis con el fin de disminuir el alto índice de morosidad en BanEcuador de la provincia de Los Ríos.

VII. PROPUESTA

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD EN LA BANCA PÚBLICA (BanEcuador) DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de un plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos es con el objetivo de recuperar la cartera vencida, teniendo en cuenta que no disponen de directrices, políticas y medios prácticos y eficientes a la hora de otorgar créditos, esta propuesta le permitirá a la institución bancaria mantener y recuperar de manera eficiente los recursos necesarios, los mismos que facilitará el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Cabe indicar que todas las estrategias incluidas en el plan son propositivas a fin de que pueda o no ser tomada en consideración por la entidad financiera BanEcuador.

OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer estrategias para disminuir los índices de Morosidad en BanEcuador de la provincia de los Ríos.

Objetivos Específicos

- Proponer políticas de gestión de cobranzas tanto de maneras preventivas, de ejecución y de recuperación de cartera vencida.
- Proponer capacitaciones sobre planes estratégicos a los analistas y recuperadores de créditos del BanEcuador de la provincia de los Ríos.
- Proponer supervisiones post crédito con el fin de evaluar y determinar la utilización del crédito otorgado.
- Proponer una estructura organizacional por procesos para la gestión de cartera.

VISIÓN:

Tabla 16
Herramienta para la elaboración de la visión

VISIÓN	
1	¿Si el proceso tuviera éxito como sería 5 años después? La entidad bancaria cuenta con niveles bajos en su cartera vencida
2	¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años? La eficiencia en la gestión de recuperación de cartera vencida
3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución? Implementar recursos tecnológicos como aplicaciones móviles, etc. que acorde a los requerimientos de prevención y recuperación de créditos ofrecidos por la entidad bancaria
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podrían satisfacer? Reducir el 99.9% de cartera vencida en los créditos otorgados.

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Por lo que la propuesta de la Visión del plan estratégico sería:
“Aportar significativamente para el mejoramiento continuo de las gestiones de cobranza de manera preventiva y recuperación de cartera, mediante la eficiencia y utilización de recursos necesarios para lograrlo.

MISIÓN:

Tabla 17
Herramienta para la elaboración de la misión

MISIÓN		
1	¿Cuál es el nivel de la institución?	Departamento de Gestión de Cobranza
2	¿Cuál es el propósito básico de la institución?	Desarrollar y controlar las estrategias, políticas, procedimientos de gestión de crédito, clientes, cuentas por cobrar y recuperación de cartera
3	¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?	Implementación de procedimientos apropiados, adaptados y desarrollados para la gestión de cobranza
4	¿Quiénes son los clientes de la institución?	Ciudadanos que se acercan a la entidad bancaria BanEcuador Provincia de los Ríos a solicitar facilidades de crédito
5	¿Cuáles son los productos presentes y futuros?	Recuperar los créditos vencidos y ser eficientes en la gestión de cobranza de los clientes de la entidad bancaria BanEcuador Provincia de los Ríos
6	¿Cuáles son los valores que agregamos al servicio?	Eficiencia, eficacia, efectividad, experiencia

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Por lo que la propuesta de la Misión del plan estratégico sería:

“Desarrollar estrategias, políticas, procedimientos de como otorgar y recuperar créditos, con un alto nivel de eficiencia en la gestión de cobranza por BanEcuador Provincia de los Ríos.

Proponer acciones para la ejecución del plan de estratégico con la finalidad de reducir el índice de morosidad.

ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS

Fortalezas

- Presencia en poblaciones donde no está la banca privada.
- Líneas de crédito que no tiene la banca privada.
- Tasas de interés más bajas del mercado.

Debilidades

- Politización
- Sistema operativo arcaico
- Obsolescencia tecnológica
- Falta de recursos financieros
- Alta rotación de personal
- No definición de una visión a largo plazo
- Falta de convenio con otras instituciones financieras

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades

- Hacer crecer la presencia de la institución a través de convenios o alianzas con otros bancos.
- Crecimiento de la población.

Amenazas

- Factores climáticos (Inundaciones)
- Plagas y enfermedades que constantemente han venido apareciendo en la producción Agrícola (ciclo Corto) entre ellos el Caracol, vaneamiento del grano, entre otras.
- Existe un deficiente Asesoramiento técnico a los pequeños y mediano Agricultores, para diversificar la Producción.

Propuesta 1

Tabla 18

Metodología de la propuesta estructura organizacional

Objetivo	Período	Actividades	Responsable
Establecer un departamento para prevenir y recuperar créditos otorgados	3 meses	Determinar las políticas de crédito y cobranzas de la entidad Validar los datos de los clientes que solicitan los créditos.	Departamento de Gestión de Cobranza

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Esquema de una estructura organizacional para la gestión de cartera.

La gestión de cobranza se ve enmarcada por acciones sistematizadas y administradas de forma adecuada y oportuna a los clientes con la finalidad de lograr recuperar valores otorgados a manera de crédito, y de esta manera poder disponer de los recursos de la manera más rápida y eficiente posible.

Para el diseño del Departamento de Gestión de Cobranza, se partirá de la identificación de los procesos a desarrollarse en la entidad, para determinar cuáles deben ser implementados o rediseñados, con el objetivo de contribuir en la satisfacción del cliente.

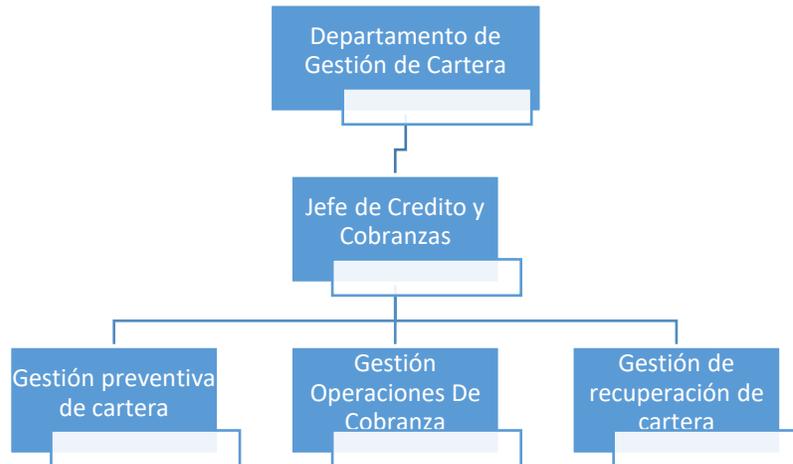
Organización estructural

Debido a que, actualmente, la estructura organizacional de BanEcuador no cuenta con personal específico para el Departamento de Gestión de Cobranza, se establece a continuación el personal requerido para suplir las necesidades de los procesos estructurados considerando para la institución los siguientes criterios:

1. Estructura ágil, liviana y flexible.
2. Enfoque a procesos y procesos no fraccionados.
3. Disminuir la duplicación de funciones.
4. Considerar al cliente como figura principal.

Figura 10

Organigrama del Departamento de gestión de cartera



Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Funciones del Departamento de gestión de cartera.

Jefe de Crédito y Cobranzas:

1. Determinar políticas de crédito y cobranzas de la entidad
2. Verificar de manera diaria el índice de morosidad de la entidad para un mayor control.
3. Diseñar y aprobar los procesos direccionados con la gestión de créditos y cobranzas.
4. Programar y supervisar el cumplimiento de las políticas de cobranza, que permitan la recuperación de los valores vencidos.
5. Planear, establecer, fiscalizar y valorar las gestiones y procesos administrativos empleados en la recuperación de fondos crediticios.

Gestión preventiva de cartera:

1. Ejecutar las políticas de Crédito.
2. Realizar el cierre del contrato con el cliente estableciendo de manera correcta los plazos, montos, interés y condiciones del crédito.
3. Validar datos de clientes que solicitan créditos.
4. Presentar las políticas de cobro y supervisar el cumplimiento de las mismas, que permitan la recuperación de la cartera improductiva.

Gestión Operaciones De Cobranza:

1. Gestionar los informes sobre el desempeño de la gestión de crédito y cobranza para los dueños de la BanEcuador
2. Manejo de los informes para el Jefe de Cobranzas
3. Registrar el informe de resultados diarios de la gestión de crédito y cobranza para el jefe del departamento.
4. Disponer, instaurar e inspeccionar los registros adecuados de la emisión de créditos, para el desarrollo de una eficiente conducción del sistema de gestión de cobranzas.

Gestión de recuperación de cartera:

1. Ejecutar la política de Cobranzas.
2. Actualizar la base de datos de clientes en mora, cuando han realizado los pagos.
3. Analizar las cuentas por cobrar asignadas para mantener su control.
4. Presentar un resumen diario de la gestión de cobro de los clientes asignados.
5. Proponer acciones estratégicas de cobranzas orientados a impedir el crecimiento de la morosidad y fortalecer las técnicas de cobro para la recuperación de cartera improductiva.
6. Controlar la implementación de procesos generalizados y legalizados, a fin de mejorar la cartera improductiva.

Plan de acción para la implementación del departamento de gestión de cobranza

Tabla 19

Plan de acción para la implementación del departamento de gestión de cobranza

Objetivo:	Establecer un departamento para prevenir y recuperar créditos en mora												Responsable	Costo
Año:	2019													
Meses:	Octubre				Noviembre				Diciembre					
Semanas:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Actividades:														
Elaborar la estructura organizacional por procesos para la gestión de cobranzas.													Gerente General y directivos	100,00
Adecuar un espacio físico para la operatividad del departamento													Gerente General y directivos	5000,00
contratar personal idóneo para esta área													Gerente General y directivos	5000,00
Cumplir con las acciones y ejecución del plan estratégico.													Departamento de recuperación de cartera	2000,00
													TOTAL	12.100,00

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Propuesta 2

Tabla 20

Política de recuperación de cartera vencida

Objetivo	Período	Actividades	Responsable
Establecer políticas para la gestión y recuperación de cartera improductiva.	1 mes	Elaborar políticas de cobranzas de la entidad financiera.	Autoridades (zona rural)

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Se establecen 3 políticas de gestión de cartera: la primera (preventiva), encaminada a establecer políticas de crédito que ayuden a minimizar los factores de riesgo en la concesión de créditos; el segundo (ejecución), destinada a mantener un contacto permanente con la cartera de clientes en situación de créditos para disponer una adecuada gestión de cartera; y, la tercera (recuperación), orientada a la gestión de la cartera que ha incumplido con los plazos establecidos por la institución.

Políticas Preventivas

Las políticas preventivas están encaminadas a establecer acciones para mejorar o instaurar las políticas de crédito, fundamentada en la confianza que se les otorgara a los clientes al momento de solicitar el monto y plazos de pago, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 21
Políticas Preventivas

Políticas	Acciones
Precalificación de clientes	Los clientes frecuentes de BanEcuador, al inicio de cada año, cumplirán los siguientes requisitos para que sean precalificados y puedan optar por un monto más alto y tiempo estimado de crédito:
	- Presentar el RUC
	- Presentar el nombramiento del representante legal de ser el caso
	- Dos referencias comerciales
	- Dos referencias personales
	- Mantener una calificación “A” en la central de riesgos
	- Ser clientes del banco por más de un año.
	- No haber estado en mora con el banco durante el último año y por un lapso no mayor a un mes.
	Nuevos clientes de BanEcuador deben cumplir los siguientes requisitos para que sean precalificados.
	- Ruc o Rise
	- Nombramiento del representante legal de la empresa de ser el caso
	- Dos referencias comerciales
	- Dos referencias personales
	- Mantener una calificación “A” en la central de riesgos
	Se conformará una Comisión de Precalificación con la participación del departamento de gestión de cobranza, quienes se reunirán de acuerdo a un cronograma establecido o conforme se presenten los clientes, en donde también se determinarán plazos y cupos de crédito, de acuerdo a lo siguiente:
	a) Plazos de crédito:
	Los plazos de crédito serán definidos siguiendo los siguientes parámetros:

	Hasta 1.000 dólares plazo de 7 días
	De 1001 a 5000 plazo de 15 días
	De 5000 a 10000 plazo de 30 días
	De 10000 en adelante plazo de 60 días
Calificación del crédito	Se realiza el análisis de documentos, tomando el tiempo establecido para la aprobación del crédito, conforme al informe de precalificación en donde se estipula el cumplimiento de requisitos, garantías, cupos asignados, monto solicitado y plazo máximo establecido.
	En montos menores a 1.000 dólares americanos, previo el cumplimiento de requisitos, puede ser autorizado directamente por el asesor de crédito.
	En montos superiores a 1.001 y hasta 5.000 dólares americanos, puede ser autorizado por el encargado de la gestión de crédito, previa valoración por el asesor de crédito el cual se reservará el derecho de solicitar las garantías que considere necesarias para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por parte de los clientes.
	En montos superiores a 5.000, se deberá reunir el departamento de gestión de cobranza quienes mediante la firma de un acta, negarán o autorizarán el crédito, analizando cada caso, los cuales se reservarán el derecho de solicitar las garantías que consideren necesarias para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por parte de los clientes.
	Una vez aprobado el crédito, por cualquier monto o plazo, se procederá a la firma de un pagaré entre el representante de la empresa o cliente y el Gerente General como representante del BanEcuador

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Políticas de ejecución

Las políticas de ejecución están encaminadas a realizar las gestiones permanentes de recuperación de cartera, mediante el contacto continuo con los clientes:

Tabla 22

Políticas de ejecución de gestión de cartera

Políticas	Acciones
Elaboración de la base de datos	Elaborar una base de datos que contenga información de los clientes que han solicitado crédito, datos personales, empresas, montos, plazo, garantías.
Verificación de información	Realizar la verificación de información de los clientes.
Comunicación permanente con los clientes	El objetivo es actuar de manera preventiva ante la posibilidad de retrasos en los plazos y montos establecidos o vencidos, con el fin de evitar complicaciones tanto para la institución , como para el cliente, la gestión se la podrá realizar mediante:
	- Correos electrónicos
	- Mensajes automáticos vía SMS
	- Llamadas telefónicas
	- Contacto personal
Seguimiento y control	Elaborar un informe general de gestión de cobranzas, determinando acciones y resultados de la recuperación de la cartera improductiva.
	Cuando existan clientes en mora por más de un mes, elaborar un informe ampliatorio determinando causas, motivos y acciones que se realizaron para la recuperación de cartera vencida.

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Políticas de recuperación

Las políticas de recuperación de cartera están enfocadas a garantizar la recuperación de cartera, cuando el cliente, una vez que se han realizado las acciones extrajudiciales, no cumple con sus obligaciones, por lo que falta a formar parte de otra instancia judicial, así como también gestionar la cartera vencida de años anteriores:

Tabla 23

Políticas de recuperación de cartera

Políticas	Acciones
Aplicación de la base de datos	Conforme el informe de la gestión de cobranzas, elaborar una base de datos para disponer de información de la cartera vencida, que permita analizar, establecer acciones y procedimientos de cobranza.
Recopilación de información	Solicitar a los departamentos involucrados la documentación de respaldo, indicando solicitud, pagarés, garantías, información del deudor, plazos, montos vencidos y otros documentos que se consideren de importancia para la recuperación de los valores vencidos.
Estrategias de recuperación de la cartera vencida	En base a la información obtenida de cartera vencida, establecer las metas, acciones y políticas de recuperación de valores.
	Cobranza administrativa
	En caso de vencimiento de montos y plazos por parte de los clientes, no mayor a treinta días, realizar actividades y gestiones de cobranza, conforme la información proporcionada, notificando permanentemente al Gerente sobre la situación de la cartera vencida.
	Cobranza operativa

<p>Cuando el cliente no haya logrado ser contactado mediante las gestiones de cobranza administrativa y cuyos valores se hubieren vencido de 30 a 40 días se procederá al envío de notificaciones domiciliarias en donde se indique el plazo y monto vencido.</p>
<p>Cobranza extrajudicial</p>
<p>Cuando el monto objeto de crédito se haya vencido de 40 a 90 días, se realizará conjuntamente con un abogado notificación al domicilio en donde se señale al cliente el plazo y monto vencido. Elaborar un informe de cumplimiento de acciones extrajudiciales, determinando acciones y resultados de la recuperación de cartera.</p>
<p>Cobranza judicial</p>
<p>Cuando existan clientes que no han acogido las acciones extrajudiciales, elaborar un informe ampliatorio determinando causas, motivos y acciones que se realizaron para la recuperación de cartera vencida. Conforme el informe de cumplimiento de acciones extrajudiciales, determinar las acciones judiciales para la recuperación de cartera vencida.</p>
<p>Elaborar un informe sobre el cumplimiento de acciones judiciales, determinando resultados alcanzados en la recuperación de cartera vencida.</p>

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

PROPUESTA 3

Tabla 24

Metodología de la propuesta reestructuración de procesos

Objetivo	Período	Actividades	Responsable
Realizar cambios en los procesos acorde a las funciones del departamento de gestión de cobranza.	1 mes	Reorganizar y reestructurar procesos	Departamento de Gestión de cobranza

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Reestructuración de procesos

Para iniciar la fase de reestructuración de los procesos de la gestión por el departamento de gestión de cobranza se establece lo siguiente.

Proceso de concesión de créditos

1. Se recibe la solicitud de crédito del cliente o socio de la BanEcuador
2. Es necesario hacer un análisis preliminar de los requisitos proporcionados para hacer una verificación.
3. Luego de la verificación y aprobación, se evalúa el riesgo del cliente.
4. Se evidencia que el solicitante cumpla con todos los requisitos para ser considerado como sujeto de crédito; caso contrario será negado su crédito.
5. Si el cliente cumple con todos los requisitos se firman los documentos de respaldo para asegurar la aprobación del crédito solicitado.
6. Una vez entregado el crédito, se hace seguimiento al cliente para que cumpla con los pagos dentro del plazo acordado, actualizando sus datos cada seis meses.
7. De presentarse un atraso en los pagos, se inicia un proceso de gestión de cobranzas.

Proceso de cobranza preventiva y operativa

1. 3 días previos a la fecha de pago que se haya establecido se inicia el proceso de cobranza, por medio de los cobros preventivos que es el mensaje de texto (SMS), los cuales serán enviados hasta el día 15 de morosidad
2. 2 días antes de la fecha de pago establecida se continuará con la acción de cobros preventivos, ahora se enviarán e-mails, siendo que todo socio/cliente se encuentra propenso a volverse un socio/cliente en mora.
3. Desde el día 1 hasta el día 5 de atraso comienza la cobranza por medio del Call Center, el cual efectúa la gestión de recuperación de la cartera vencida al socio/cliente, así como a los garantes o familiares que se encuentren involucrados, indicándoles detalles de la deuda para que el cliente pueda cancelarla.
4. Al realizar la llamada, se procede a verificar los datos del socio/cliente, en caso de que no se encuentren actualizados, entonces se hace una notificación al responsable de la cooperativa para actualizar datos.
5. De no llegar a contactarse con el socio/cliente, se procede a dejarle un mensaje con la información como el valor adeudado, tiempo de mora y plazo máximo de pago.
6. A partir de los 6 días de mora hasta el día 10, si el socio/cliente se mantienen en mora, el asesor de crédito y gestor de cobranzas que administran la cartera realizarán las visitas respectivas a los domicilios, negocios y lugares de trabajo de todas las personas relacionadas al crédito. Si se tiene una respuesta favorable de las visitas, se termina el proceso.
7. A partir de los 11 días de mora hasta el día 30, si el socio/cliente aún no se encuentra al día, el gestor de cobranzas que administra la cartera procederá a realizar visitas a domicilios, negocios o sitios de trabajo de toda persona que se relacione con el crédito concedido, siendo que, si se obtiene una respuesta favorable de las visitas, el proceso termina.
8. Cuando se cumple el día 30 de morosidad, se busca el mecanismo para lograr recuperar la cartera vencida, esto por medio de un posible refinanciamiento de la deuda, el cual procederá cuando se prevea probabilidades para el incumplimiento de la obligación vigente, la cual tenga una calificación de riesgo de hasta B1, para lo que se debe considerar lo siguiente:

- a. Solicitud por escrito del socio/cliente.
- b. Que el socio/cliente presente capacidad de pago, sin embargo, de que ésta hay disminuido.
- c. Que se encuentre con categoría de riesgo hasta B2 en la Cooperativa y en el Sistema Financiero.
- d. Demostrar que la actividad económica permanecerá generando ingresos con un flujo de fondos positivo.
- e. No registrar procesos judiciales como garante.
- f. Cancelar los valores correspondientes a interés normal, interés de mora y seguro de las cuotas vencidas

Para llevar a cabo el refinanciamiento es necesario que se consoliden todas las deudas que el socio/cliente o la unidad familiar mantiene aún vigentes con el BanEcuador

Cuando se cumple el día 30 de morosidad, otra opción para recuperar la cartera vencida es por medio de una posible reestructuración de la deuda, la misma podrá llevarse a cabo cuando el deudor presente fuertes debilidades financieras que se deriven en el incumplimiento de la obligación vigente, lo que genere una calificación de riesgo que supere B1, pero para su otorgamiento se requerirá:

- a. Solicitud por escrito del socio/cliente.
- b. Un nivel de riesgo superior a B2 en la cooperativa, así como dentro del Sistema Financiero.
- c. Que la capacidad de pago sea insuficiente.
- d. Que se hayan agotado otras alternativas para lograr el repago.
- e. Cuando ha disminuido su capacidad de pago, más no su voluntad de pago, por cualquier causa justificada o comprobada.
- f. No registrar internamente procesos judiciales en condiciones de deudor o garante.
- g. No registrar sentencia de insolvencia.

Para que se haga efecto lo mencionado previamente, se deberá consolidar todas las deudas que el socio/cliente o que la unidad familiar mantiene vigentes con la BanEcuador

Proceso de cobranza extrajudicial

1. Del día 31 al día 45 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá desde el sistema el primer aviso de cobro extrajudicial, el cual tendrá como recargo el costo autorizado por el Organismo de Control, esto estará establecido conforme al capital adeudado y los días de atraso. Si se tiene una respuesta positiva de esto, entonces se termina el proceso.
2. Del día 46 al día 60 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá desde el sistema el segundo aviso de cobro extrajudicial, este contará con los mismos porcentajes para cobros que se indicaron en el numeral anterior, si se da una respuesta positiva, el proceso finaliza.
3. Del día 61 al día 75 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá desde el sistema el tercer aviso de cobro extrajudicial recargándose valores conforme al capital adeudado y los días de atraso, si se obtiene una respuesta favorable, el proceso se termina.
4. Del día 76 al día 90 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá desde el sistema el cuarto aviso de cobro extrajudicial, este tendrá como recargo el costo autorizado por el pertinente Organismo de Control, siempre en relación entre el monto capital adeudado y los días de atraso. Si la respuesta es favorable, entonces el proceso acaba.

Proceso de cobranza judicial

1. Si no tomarse en consideración las recomendaciones establecidas previamente, o en caso de que la morosidad supere los 90 días, se inicia el proceso judicial para lo cual será necesaria la contratación de un abogado.
2. El abogado debe solicitar la cartera de gestión para enviar el pagaré con el endoso correspondiente y proceder al reconocimiento de firmas, solicitando todos los documentos necesarios para realizar su gestión.
3. El abogado debe recibir los documentos correspondientes y remitirlos al estudio jurídico, adjuntando los siguientes documentos, siempre y cuando aplique el caso:

1. Contrato de mutuo acuerdo o pagaré.
 2. Contrato de línea de crédito.
 3. Original de escritura de hipoteca.
 4. Original de Contrato de prenda/reserva de dominio.
 5. Original de tabla de amortización del préstamo.
 6. Copia de la solicitud de crédito.
 7. Copia de los documentos patrimoniales de deudores y garantes.
 8. Copia de la dirección y croquis de los deudores y garantes.
4. La demanda debe ingresarse en el sistema registrando el número del juicio y el estado en que se encuentra la instancia judicial.
 5. El abogado debe disponer de un informe mensual de la gestión realizada y la factura que registra el sistema por concepto de honorarios profesionales a fin de continuar los procesos judiciales.
 6. El abogado envía a la Gerencia el informe correspondiente de los avances de las gestiones judiciales para su análisis y posterior toma de decisiones.
 7. Es decisión del gerente considerar el informe para la inclusión dentro

PROPUESTA 4

Tabla 25
Metodología de la propuesta capacitaciones

Objetivo	Período	Actividades	Responsable
Capacitar al personal relacionados de manera directa o indirecta en la concesión del crédito.	8 días	Contrato de un especialista en cobranzas	Departamento de Gestión de cartera

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho, 2019.

Plan de capacitación al personal

Con el fin de que los colaboradores de BanEcuador puedan adaptarse a los cambios realizados por medio de los procesos esquematizados y mejoren sus técnicas de recuperación de cartera, se contara con la realización de dos capacitaciones detalladas a continuación:

Tabla 26

Responsable:	Departamento de Gestión de cobranza
Plazas:	Personal involucrado directa e indirectamente en el proceso de concesión de créditos.
Módulo 1:	Capacitación de los procesos
Temas	Estructuración de procesos
	Proceso de concesión de créditos
	Proceso de cobranzas
	Proceso de cobranza extrajudicial
	Proceso de cobranza judicial
	Políticas y responsables
Módulo 2:	Gestión de cobranzas
	Comunicación efectiva y logro de atención del deudor
	Escucha empática
Temas	Técnicas y estrategias de ventas
	Negociación de objeciones
	Seguimiento al deudor

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

EL plan estratégico planteado está realizado en base a los resultados obtenidos mediante el análisis FODA y los reportes del Cobis Cartera por medio de los cuales se establece los objetivos planteados en la presente propuesta y las estrategias que se aplicarán para el cumplimiento de los mismos.

REFERENCIAS

- Aguilar, G. y Camargo, G. (2002). *Análisis de la morosidad de las instituciones micro financieras (IMF)*. Recuperado de la Revista del Departamento de Economía Pontificia Universidad Católica del Perú, Vol.XXV, No 50.
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/558/546>.
- Análisis Económico Latinoamérica (2017). *Un punto de inflexión*. Recuperado de la Revista Deloitte Latco, Año X, N°29 – marzo 2017.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitteanalytics/Estudios/Informe20Latinoamerica2029.pdf>
- Besley, S. y Brigham. E. (2009). *Fundamentos Administración Financiera*. México. Cengage Learning Editores.
- Breavley, R. y Allen, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas*. México. McGraw Hill.
- Calidad y Gestión (2013). *Enfoque basado en procesos como principio de gestión*.
Recuperado de <http://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-enprocesos-como-principio-de-gestion/>
- Castañeda, E. (2013). *La Morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorros y Crédito de Trujillo 2010-2012*. (Tesis para el Título Profesional de Contador Público, Universidad Privada Antenor Orrego).
- Ceplan (2014), *Directiva general del proceso de planeamiento estratégico - sistema nacional de planeamiento estratégico*. Perú.
- David, F. (1990). *La gerencia estratégica*. Santafé de Bogotá. Legis.

- Del Valle. (2013). *Créditos y cobranzas*. Mexico. Universidad Autonoma de Mexico.
- Dunn, M. (2010). *Gana con una política de crédito*. México. Entrepreneur.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México. Pearson.
- González P. y García R. (2012). *La Morosidad: Un problema Colateral de la Crisis Economica*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A
- Hernández, S., Fernández C., y Baptista L., (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de:
https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20Edici%C3%B3n.pdf
- Herrera J. (2017), *Propuesta De Estrategias De Recuperación De Créditos Para Reducir Índice De Morosidad De La Financiera Credinka S.A., Chota - 2016* (Tesis de Maestría). Recuperada de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16090/herrera_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kotler, P. y BLOOM, P. (1988.). *Mercadeo de servicios profesionales*. Santafé de Bogotá. Ed. Legis
- Koontz, H., y WEIHRICH, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México. Mc Graw Hill.

Morales y Vargas (2017), identificar los factores externos y su influencia en los índices de morosidad en una empresa comercializadora de productos de electricidad: estudio de caso, 2016 (Tesis de Maestría). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10239/Morales%20Me1%C3%A9ndez_Vargas%20Meza_Identificar_factores_externos2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación* (2da. ed.). Mexico: Limusa

Palacios L. (2012), *Modelo de RNA para predecir la morosidad de microcredito en la Banca Estatal Peruana* (Tesis de Maestría). Recuperada de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1160/Palacios_ql.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Paredes y Villafuerte (2017), “*Diseño Estratégico Para La Recuperación De Cartera De La Compañía “ALZAMY” 2016*”, (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19757/1/DISE%C3%91O%20ESTRAT%C3%89GICO%20PARA%20LA%20RECUPERACI%C3%93N%20DE%20CARTERA.pdf>

Paredes, M. (2015). *El riesgo de crédito y su incidencia en el índice de morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda, de la ciudad de Ambato*. (Tesis de Titulación, Universidad Técnica de ambato, Ambato, Ecuador).

Parrales C. (2013), *Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos Del IECE-GUAYAQUIL y propuesta de mecanismos de prevención De morosidad y técnicas eficientes de cobranzas*, (Tesis de Maestría). Recuperada de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5322/1/UPS-GT000458.pdf>

Peñaloza K (2018) *¿Cómo educar al consumidor financiero y no morir en el intento?* (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13087/PE%C3%91ALO>

[ZA VASSALLO %20COMO EDUCAR AL CONSUMIDOR FINANCIERO Y NO MORIR EN EL INTENTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Peña E. (2019), *Propuesta de acciones estratégicas institucionales para optimizar la gestión administrativa y presupuestal de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc*. (Tesis de Maestría). Recuperada de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32022/Pe%C3%B1a_HEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reglamento de Crédito de BanEcuador B.P. Cód.: REG-GCC-00-01| V05.01 | marzo 2018.

Rojas Seriano, R. 1985. Guía para realizar investigaciones sociales. Octava Edición. Dirección General de Publicaciones UNAM. México.

Ross, S., Westerfield,, W., & Laffe, F. (2010). Finanzas corporativas; conceptos claves para maximizar el valor. Barcelona: Profit.

Sampieri, H. (2014). Metodología de la Investigación; Mc Graw-Hill / interamericana editores, México D.F

Santandreu, E. (2009). Manual para la Gestión del Crédito a clientes; Guía práctica de crédito management .Barcelona: Deusto.

Saurina, J. J, Delgado (2004). Riesgo de crédito y dotaciones a insolvencias. Un análisis con variables macroeconómicas Dirección General de Regulación Banco de España

Sielinski, H. (2007). Strategic planning is key to family business success. Grandm rapids business journal. Recuperado de: <http://www.grbj.com/GRBJ/ArticleArchive/Article+Archive.htm?-Channel={A38B0C96-9FB7-4A69-A3CA-B1F93BB8F8F7}>

Superintendencia de Banca, seguros y AFP [SBS] (2016). Recuperado de
<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/clasificadoras-de-riesgo/2135/c-2135>

Tumbaco L. (2017), Plan estratégico para la gestión de cobranza en DISAN ECUADOR S.A,
(Tesis de Maestría). Recuperada de
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20000/1/PLAN%20ESTRATEGICO%20PARA%20LA%20GESTION%20DE%20COBRANZA%20EN%20DISAN%20ECUADOR%20S.A.pdf>

ZULUAGA URIBE Recaudo persuasivo. Auto Edithors. Colombia. 2003

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Diseño de un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos																							
FORM. PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES																				
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿La elaboración de un plan estratégico logrará disminuir el índice de morosidad que presenta el Ban Ecuador de la provincia de los Ríos?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>Como determinar las causas que promueven el aumento del índice de morosidad en la banca pública. (BanEcuador) de la provincia de los Ríos.</p> <p>De qué manera poder conocer la relación entre el reglamento de crédito financiero y políticas de cobranza, se encuentra acorde con la gestión de cobranzas actuales.</p> <p>Como establecer soluciones para disminuir alto índice de morosidad en la banca pública. (BanEcuador) de la provincia de los Ríos</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL. Hipótesis de Investigación H1.- La elaboración de un Plan estratégico logrará disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. Hipótesis Nula H0.- La elaboración de un Plan estratégico no logrará disminuir el índice de morosidad en la banca pública (Ban Ecuador) de la provincia de los Ríos.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.</p> <p>H₁: El determinar las causas de morosidad si disminuirá el índice de morosidad en la banca pública. (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. H₀₁: El determinar las causas de morosidad no disminuirá el índice de morosidad en la banca pública. (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. H₂: Existe relación entre el reglamento de crédito financiero y políticas de cobranza, se encuentra acorde con la gestión de cobranzas actuales H₀₂: No Existe relación entre el reglamento de crédito financiero y políticas de cobranza, se encuentra acorde con la gestión de cobranzas actuales H₃: Al Proponer soluciones estratégicas se lograra disminuir el índice de morosidad en la banca pública. (BanEcuador) de la provincia de los Ríos H₀₃: Al Proponer soluciones estratégicas no se lograra disminuir el índice de morosidad en la banca pública. (BanEcuador) de la provincia de los Ríos</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Diseñar un plan estratégico para disminuir el alto índice de morosidad en la banca pública (Ban Ecuador) de la provincia de los Ríos.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las causas que promueven el aumento del índice de morosidad en la banca pública. (BanEcuador) de la provincia de los Ríos. • Determinar si el reglamento de crédito financiero y políticas de cobranza, se encuentra acorde con la gestión de cobranzas actuales. <p>Proponer soluciones estratégicas para disminuir el índice de morosidad en la banca pública. (BanEcuador) de la provincia de los Ríos</p>	<p>VARIABLE: Plan estratégico</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%; padding: 5px;">Dimensiones</th> <th style="width: 50%; padding: 5px;">Indicadores</th> <th style="width: 30%; padding: 5px;">Escala de medición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Procesos/Gestión</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de funciones • Definición de los procesos • Manual interno de organización </td> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle; padding: 5px;">Nominal</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">"Políticas de créditos"</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso Otorgamiento de créditos. • Criterios evaluación de créditos. • Mejora de políticas y procedimientos. </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Estrategias (Sainz, 2012)</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • De Recuperación de créditos • De gestión de cobranzas • De prevenir la morosidad </td> </tr> </tbody> </table> <p>VARIABLE: Morosidad</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%; padding: 5px;">Dimensiones</th> <th style="width: 50%; padding: 5px;">Indicadores</th> <th style="width: 30%; padding: 5px;">Escala de medición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Capacidad de pago</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos promedios mensuales • Antigüedad de la empresa (cantidad). • Capacidad para pagar el préstamo (Ingresos / Deudas) </td> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle; padding: 5px;">Nominal</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Carácter</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Historia crediticia (Si / No) • Hábitos de pago (Fechas que realiza: Comenzando el mes 1, Terminando el mes 2) • Referencias Comerciales a otros proveedores (Tiene deudas con otros proveedores Si / No) </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Colateral. (González, P. y García, R., 2012)</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Garantías prendarias (cantidad de garantías prendarias) • Pagare en garantía (Si/No) • Contrato prendario (Si/No) </td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Procesos/Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de funciones • Definición de los procesos • Manual interno de organización 	Nominal	"Políticas de créditos"	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Otorgamiento de créditos. • Criterios evaluación de créditos. • Mejora de políticas y procedimientos. 	Estrategias (Sainz, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • De Recuperación de créditos • De gestión de cobranzas • De prevenir la morosidad 	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Capacidad de pago	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos promedios mensuales • Antigüedad de la empresa (cantidad). • Capacidad para pagar el préstamo (Ingresos / Deudas) 	Nominal	Carácter	<ul style="list-style-type: none"> • Historia crediticia (Si / No) • Hábitos de pago (Fechas que realiza: Comenzando el mes 1, Terminando el mes 2) • Referencias Comerciales a otros proveedores (Tiene deudas con otros proveedores Si / No) 	Colateral. (González, P. y García, R., 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantías prendarias (cantidad de garantías prendarias) • Pagare en garantía (Si/No) • Contrato prendario (Si/No)
Dimensiones	Indicadores	Escala de medición																					
Procesos/Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de funciones • Definición de los procesos • Manual interno de organización 	Nominal																					
"Políticas de créditos"	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Otorgamiento de créditos. • Criterios evaluación de créditos. • Mejora de políticas y procedimientos. 																						
Estrategias (Sainz, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • De Recuperación de créditos • De gestión de cobranzas • De prevenir la morosidad 																						
Dimensiones	Indicadores	Escala de medición																					
Capacidad de pago	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos promedios mensuales • Antigüedad de la empresa (cantidad). • Capacidad para pagar el préstamo (Ingresos / Deudas) 	Nominal																					
Carácter	<ul style="list-style-type: none"> • Historia crediticia (Si / No) • Hábitos de pago (Fechas que realiza: Comenzando el mes 1, Terminando el mes 2) • Referencias Comerciales a otros proveedores (Tiene deudas con otros proveedores Si / No) 																						
Colateral. (González, P. y García, R., 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantías prendarias (cantidad de garantías prendarias) • Pagare en garantía (Si/No) • Contrato prendario (Si/No) 																						

ANEXO 2. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Mediante la presente, se deja constancia de haber revisado los ítems de los instrumentos del cuestionario y encuesta que la investigadora **Zulay Elizabeth Arias Camacho** usó para su trabajo de tesis de maestría en Gestión Pública “**Diseño de un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos**”

Ambos instrumentos miden, respectivamente, las variables **Plan Estratégico** y **Morosidad**. Los ítems de los instrumentos muestran en general 1. Claridad (se comprende fácilmente, su sintáctica y semántica son adecuadas); 2 Coherencia (tienen relación lógica con la dimensión o indicador que miden) y 3. Relevancia (son esenciales o importantes, deben ser incluidos); y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de investigaciones precedentes en el tema.

En tal sentido, se garantiza la validez de dichos instrumentos presentados por el referido investigador.

27 de mayo de 2019



Magister. Hugo Hilario Huacón Sánchez

Cargo: Contador de la Universidad Técnica de Babahoyo

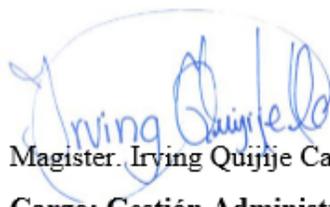
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Mediante la presente, se deja constancia de haber revisado los ítems de los instrumentos del cuestionario y encuesta que la investigadora **Zulay Elizabeth Arias Camacho** usó para su trabajo de tesis de maestría en Gestión Pública “**Diseño de un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos**”

Ambos instrumentos miden, respectivamente, las variables **Plan Estratégico** y **Morosidad**. Los ítems de los instrumentos muestran en general 1. Claridad (se comprende fácilmente, su sintáctica y semántica son adecuadas); 2 Coherencia (tienen relación lógica con la dimensión o indicador que miden) y 3. Relevancia (son esenciales o importantes, deben ser incluidos); y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de investigaciones precedentes en el tema.

En tal sentido, se garantiza la validez de dichos instrumentos presentados por el referido investigador.

29 de mayo de 2019



Magister. Irving Quijije Carrillo
Cargo: Gestión Administrativa

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Mediante la presente, se deja constancia de haber revisado los ítems de los instrumentos del cuestionario y encuesta que la investigadora **Zulay Elizabeth Arias Camacho** usó para su trabajo de tesis de maestría en Gestión Pública “**Diseño de un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos**”

Ambos instrumentos miden, respectivamente, las variables **Plan Estratégico** y **Morosidad**. Los ítems de los instrumentos muestran en general 1. Claridad (se comprende fácilmente, su sintáctica y semántica son adecuadas); 2 Coherencia (tienen relación lógica con la dimensión o indicador que miden) y 3. Relevancia (son esenciales o importantes, deben ser incluidos); y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de investigaciones precedentes en el tema.

En tal sentido, se garantiza la validez de dichos instrumentos presentados por el referido investigador.

28 de mayo de 2019



Magister. Rafael Antonio Meléndez Moreno.

Cargo: Oficial de Negocio BanEcuador

ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTAS A EMPLEADOS DEL BANCO

1. ¿Cuál es su meta establecida de colocación de crédito mensual?
2. ¿De qué manera analiza la capacidad de pago de los usuarios?
3. ¿Cuál son los parámetros más importantes a revisar de la historia crediticia antes de otorgar un préstamo?
4. ¿Cuáles son los tipos de garantías prendarias que solicita?
5. ¿Cuál es su rol dentro del proceso de cobranza?

¿La Institución donde labora cuenta con políticas establecidas para colocar crédito?

6. ¿Cuáles son las medidas preventivas que el Banco tiene para evitar el incremento de morosidad?
7. ¿El banco ha generado algún tipo de mejora de políticas y procedimiento para otorgar créditos?
8. ¿Durante el último semestre el crédito que usted ha colocado que porcentaje presentan índices de morosidad?
9. ¿Qué tipo de sector económico presenta un mayor índice de morosidad?

ENCUESTAS A USUARIO

1. **¿Cuál fue el destino de crédito que le financio BanEcuador?**
 - a. Consumo
 - b. Agrícola
 - c. Servicios
 - d. Pequeña Industria
 - e. Comercio
2. **¿Qué factor influyo para que usted no cubra sus obligaciones con la institución?**
 - a. Desviación de fondos
 - b. Problema con el medio ambiente
 - c. Capacidad de pago

- 3. ¿Mantiene usted ya un arreglo de obligaciones con BanEcuador?**
- a. Si
 - b. No
- 4. ¿Cuánto tiempo es cliente de BanEcuador?**
- a. 0 a 12 meses
 - b. 12 a 36 meses
 - c. 36 a 60 meses
 - d. 60 meses en adelante
- 5. ¿El crédito que se le financio fue a través de alguna otra entidad que tiene vinculación con BanEcuador?**
- a. MAG
 - b. MIES(SETEJUV)
 - c. BanEcuador directo
- 6. ¿Al realizar un pago recibe un comprobante de pago y un recordatorio de su próxima fecha de pago?**
- a. Si
 - b. No
- 7. ¿Por cuales motivos cree que se pueda incumplir con el pago a tiempo de los créditos?**
- a. Falta de ingresos de su actividad económica
 - b. Gastos de Educación
 - c. Gastos de Salud
 - d. Otros créditos.
- 8. ¿Cuenta con créditos o prestamos en otras instituciones financieras o prestamistas particulares?**
- a. Si
 - b. No
- 9. ¿El Oficial de negocio que le atendió el crédito le ha hecho seguimiento a su lugar de inversión?**
- a. Si
 - b. No

ANEXO 4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Recursos y presupuesto

Recursos Humanos

Titular de la investigación:

ARIAS CAMACHO ZULAY ELIZABETH

zuelarc@hotmail.com

Asesor de la investigación:

MG. KARL F. TORRES MIREZ

ktorresfre@ucvvirtual.edu.pe

Recursos Materiales.

Impresora para imprimir material necesario para la investigación.

Laptop para el procesamiento general de datos.

Presupuesto

MATERIALES	CANTIDAD	COSTOS EN DOLARES
HOJAS	1 RESMA	5
IMPRESIONES	BLANCO Y NEGRO	10
IMPRESIONES	COLOR	20
INTERNET	FIBRA OPTICA	25
COMPUTADOR	PORTATIL	-----
VIATICOS Y TRASLADOS	2 X POR SEMANA	50 POR MES
	TOTAL	200

1.1.1 **Financiamiento.** Fuente propia.

ANEXO 5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.

El plazo de ejecución será de 4 meses calendarios o 120 días

Tabla 27.

Cronograma de ejecución.

ACTIVIDADES	Sem															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Elaboración de proyecto																
Recolección de datos																
Procesamiento de datos																
Análisis de datos																
Redacción de informe																
1ra .Revisión																
Levantamiento observaciones																
2da .Revisión																
Presentación de informe																
Sustentación																
Presentación art. científico																

Fuente: Elaborado por Zulay Elizabeth Arias Camacho

ANEXO 6. DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

El/La bachiller ARIAS CAMACHO ZULAY ELIZABETH, para obtener el Grado Académico de MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA, ha sustentado la Tesis titulada:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD EN LA BANCA PÚBLICA (BAN ECUADOR) DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobar por Mayoría

Habiendo hecho las recomendaciones siguientes:

- Verificar Variables
- Verificar Referencias

Piura, 11 de diciembre de 2019

Dr. CORDOVA PINTADO MANUEL JESÚS

MG. CASUSOL MORENO FERNANDO ELÍAS MANUEL

MG. TORRES MIREZ KARL FRIEDERICK



ANEXO 7. ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, Yván Alexander Méndez Espinoza, DTC de la Unidad de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Piura, revisor de la tesis titulada “Diseño de un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos” de la estudiante Zulay Elizabeth Arias Camacho, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **15%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 27 de abril de 2020

DR. YVÁN MENDÍVEZ ESPINOZA

DNI: 19188655

ANEXO 8. PANTALLAZO DE PORCENTAJE DE TURNITING.

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document area shows the following text:

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAestrÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Diseño de un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra En Gestión Pública

AUTORA:
Br. Zulay Elizabeth Arias Camacho (ORCID: 0000-0001-5685-0555)

The right sidebar shows the 'Resumen de coincidencias' (Summary of Similarities) panel with a large '15%' indicator. Below it, a table lists the sources of similarity:

Rank	Source	Percentage
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	4 %
2	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	2 %
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	1 %
5	documents.mx Fuente de Internet	1 %
6	Entregado a Universida...	1 %

At the bottom of the window, the status bar shows 'Página: 1 de 32', 'Número de palabras: 7694', and 'Text-only Report | High Resolution Activado'. The system tray at the bottom right shows the date '27/04/2020' and time '17:44'.

ANEXO 9. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS.

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, Zulay Elizabeth Diaz Camacho identificado con DNI N° 120480318J
egresado del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo,
autorizo (X), No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de
investigación

titulado:
" Diseño de un Plan estratégico para disminuir el índice
de morosidad en la banca pública (Bancuador) de
La Provincia de Los Rios "

, en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo
estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....



Zulay Elizabeth Diaz Camacho
DNI: N° 120480318J

FECHA: 11 de Dicimebre del 2019

ANEXO 10. AUTORIZACIÓN VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
LA UNIDAD DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ARIAS CAMACHO ZULAY ELIZABETH

INFORME TITULADO:

"Diseño de un Plan estratégico para disminuir el índice de morosidad en la banca pública (BanEcuador) de la provincia de los Ríos."

PARA OBTENER EL GRADO O TÍTULO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 11 DE DICIEMBRE DE 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Mayoría



KARL FRIEDERICK TORRES MIREZ
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y GRADOS UPG
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO -PIURA