

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



LA MOROSIDAD Y SU IMPACTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA AGENCIA REAL PLAZA DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRUJILLO 2010-2012

Tesis para obtener el Título Profesional de Contador
Público

AUTORES:

Br. Castañeda Muñoz Elvis Efrain

Br. Tamayo Bocanegra Jenny Johana

ASESOR: Dr. Jenry Alex Hidalgo Lama

Trujillo, Noviembre del 2013

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Cumpliendo con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de Investigación Titulado “LA MOROSIDAD Y SU IMPACTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA AGENCIA REAL PLAZA DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRUJILLO 2010-2012”.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Contador Público es producto de una investigación ardua y constante, la que pretendemos poner al alcance de la institución. Dado los grandes desafíos a los que deben enfrentarse las organizaciones de hoy, ante un mercado y entorno que cambia en forma continua y el alto nivel competitivo en capacitación, proponemos esta iniciativa que busca impulsar el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores y el desarrollo de la institución.

Br. Castañeda Muñoz Elvis Efrain

Br. Tamayo Bocanegra Jenny Johana

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado con mucho cariño y aprecio a Dios por ser nuestro Creador y Maestro en todos los momentos de Nuestra Vida, que guía nuestro camino hacia la Sabiduría y al éxito para realizarnos como Profesionales.

A nuestros padres que nos dieron la vida y están con nosotros en todo momento, gracias a ellos por su confianza, por su amor, su apoyo y comprensión. A nuestro asesor y Maestro Dr. JENRY ALEX HIDALGO LAMA de la UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO, por el tiempo prestado para la revisión del presente trabajo.

Los Autores

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo determinar el impacto de la morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo del 2010 al 2012. Para realizar esta investigación se aplicó un diseño de contrastación tipo no experimental transeccional – descriptivo utilizando los métodos de Análisis y Síntesis, Inducción- Deducción y Estadístico. El proceso de obtención de datos se realizó a través de entrevistas, encuestas y del análisis documentaria. Entre los principales resultados obtenidos se pudo observar que los indicadores de morosidad de los principales tipos de crédito, se han visto sustancialmente incrementados afectando el cumplimiento de los objetivos estratégicos principalmente los relacionados a la calidad de cartera y financieros. Por ende el incremento de la morosidad afectó las perspectivas de la intención estratégica para la Caja Municipal de Ahorro y crédito de Trujillo Agencia Real Plaza, en sus indicadores ocasionando el incremento de provisiones, refinanciamientos y frecuentes castigos, y en consecuencia la disminución de la rentabilidad, variación del costo por riesgo crediticio, aumento de la cartera de alto riesgo y por consiguiente el deterioro de sus activos.

ABSTRACT

The present investigation was for objective determine the impact of defaulter in meeting the strategic objectives in the agency Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010-2012

To do this investigation applied design of contrasting type no experimental transeccional - descriptive using the methods of Analysis and Synthesis, and Statistical Induction-Deduction. The collection of data was carried out through interviews, surveys and document analysis. Among the main results we observed that delinquency indicators of the main products have been substantially increased compliance affecting mainly strategic objectives related to portfolio quality. In conclusion the impact of defaulter in the range of strategic objectives of Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo Agencia Real Plaza is negative, showing that the increase in defaults affected the prospects of strategic intent in their indicators causing the increase in provisions, refinancing and constant punishment, and thus the decline in profitability, changes in the cost of credit risk and an increase portfolio of high risk asset impairment.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1. Formulación del Problema	2
1.1.1. Realidad Problemática	2
1.1.2. Enunciado del Problema	5
1.1.3. Antecedentes del Problema	5
1. 1.4. Justificación.....	8
1.2. Hipótesis	9
1.3. Objetivo	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivo Específico	11
1.4. Marco Teórico.....	11
1.4.1 La Morosidad	11
1.4.2 Objetivos Estratégicos.....	31
1.5. Marco Conceptual	46
CAPÍTULO II	
2. Material y Procedimiento.....	50
2.1. Material	50
2.1.1. Población	50
2.1.2. Unidad de Análisis	50
2.1.3. Muestra	50
2.1.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	51
2.2. Procedimientos	52

2.2.1. Diseño de contrastación	52
2.2.2. Análisis de variables	54
a. Definiciones operacionales	55
2.2.3. Procesamiento y análisis de datos	55

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Presentación de Resultados	58
3.1.1 Introducción	58
3.1.2 Resultado de Cuestionario.....	62
3.1.3 Contrastación de la Hipótesis	75
3.2. Discusión de Resultados	80

CONCLUSIONES	84
--------------------	----

RECOMENDACIONES	85
-----------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
----------------------------------	----

ANEXOS

Anexo 1 Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo.....	93
Anexo 2 Organigrama.....	95
Anexo 3 Análisis FODA.....	96
Anexo 4 Cuestionario a Colaboradores	97
Anexo 5 Entrevista Aplicada al Sr. Gerente Territorial y Administrador	101
Anexo 6 Informe para Castigo de Créditos.....	102
Anexo 7 Estados de Resultados Caja Trujillo “Agencia Real Plaza 2011-2012”	103

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla N° 1 Tasas de provisiones	28
2. Tabla N° 2 Colaboradores vinculados a la Agencia Real Plaza.	51
3. Tabla N° 3 Descrip. de técnicas e instr. utilizados en la investig.	52
4. Tabla N° 4 Operacionalización de las variables.	55
5. Tabla N° 5 Intensión Estratégica de la Caja Trujillo 2010-2013	58
6. Tabla N° 6 Objetivos Estratégicos 2010-2013	59
7. Tabla N° 7 Objetivos Estratégicos Ejecutado – Proyectado vs Real 2010-2013	60
8. Tabla N° 8 Comportamiento Mora Contable Agencia Real Plaza año 2010-2013 en Porcentajes	61
9. Tabla N° 9 Cartera Atrasada según Sector Económico de la Agencia Real Plaza en Porcentajes	61
10. Tabla N° 10 Cartera Atrasada por Analista Agencia Real Plaza año 2010 en Porcentajes	62
11. Tabla N° 11 Cartera Atrasada por Analista Agencia Real Plaza año 2011 en Porcentajes	62
12. Tabla N° 12 Cartera Atrasada por Analista Agencia Real Plaza año 2012 en Porcentajes	62
13. Tabla N° 13 Reporte de Cartera Alto Riesgo Agencia Real Plaza 2010- 2012	63
14. Tabla N° 14 Reporte de Mora Contable por Tipo de Crédito Agencia Real Plaza 2010- 2012	63
15. Tabla N° 15 Reporte de Provisiones de la Cartera en Mora Contable	63
16. Tabla N° 16 Contrastación de la Hipótesis.	78

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Figura N° 1.- Reporte de la Evolución de la Rentabilidad Institucional de Crédito 2010- 2012	64
2. Figura N° 2.- Reporte de Créditos según Riesgo Deudor Institucional 2010 al 2013	64
3. Figura N° 3.- Reporte de la Evolución de la Morosidad Institucional 2010 al 2013	64
4. Figura N° 4.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores.	65
5. Figura N° 5.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores.	66
6. Figura N° 6.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores.	67
7. Figura N° 7.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	67
8. Figura N° 8.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores.	68
9. Figura N° 9.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	69
10. Figura N° 10.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	70
11. Figura N° 11.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	70
12. Figura N° 12.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	71
13. Figura N° 13.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	72
14. Figura N° 14.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	73
15. Figura N° 15.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	73

16. Figura N° 16.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	74
17. Figura N° 17.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	75
18. Figura N° 18.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	75
19. Figura N° 19.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	76
20. Figura N° 20.- Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a Gerentes y Colaboradores	77

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del Problema

1.1.1 Realidad Problemática

Durante los últimos diez años, el Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú ha mostrado un desarrollo importante desplazando su saldo de colocaciones de S/. 8, 470,283 en el 2010 a S/. 12, 022,803 a setiembre 2013; crecimiento relativamente alto y aumentando su participación en el sistema financiero nacional de forma significativa. Sin embargo las tasas de morosidad observadas en estas instituciones han venido aumentando, pasando de 5.09% en el 2010 a 6.65% a setiembre 2013 (Superintendencia de Banca y Seguros, 2013), niveles sustancialmente mayores a los observados en el sistema bancario impactando en el alcance de sus objetivos estratégicos los cuales se componen de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que estas organizaciones puedan proyectarse al futuro y alcanzar su visión establecida (Cermeño, León, y Mantilla, 2011).

En los últimos 20 años, la planeación estratégica ha concitado la atención de las empresas microfinancieras en el Perú, especialmente de la gerencia mancomunada que es la responsable de cumplir los objetivos y metas de las cajas municipales, al entenderse que de ella depende el crecimiento y desarrollo de su organización. Las organizaciones formulan planes estratégicos, operativos, de marketing y comunicacionales, entre otros; y las organizaciones microfinancieras del Perú no escapan a ello, necesitando tener un diagnóstico organizacional, un clima organizacional positivo y mucha decisión, valor y fortaleza y en el desempeño de los directivos, funcionarios y trabajadores de la organización que formulará el plan estratégico.

El plan estratégico define entre otros puntos principales, concordantes con las expectativas de la empresa, el mercado, los consumidores, el entorno y la

sociedad; Objetivos numéricos, cualitativos y temporales, entre ellos, conseguir que los créditos tengan una morosidad menor al 5%, objetivo que es vital para alcanzar el resto de objetivos estratégicos estructurales.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo (CMACT) se creó en noviembre de 1982, por Resolución N° 982-CPT, siendo su principal objetivo la captación de depósitos del público y la financiación de negocios de pequeñas y micro empresas.

Técnicamente es una institución financiera de derecho público, de propiedad municipal, que se rige al amparo de la Ley No. 23039, del D.S. N°. 157-90 y la Ley N° 26702; está sujeta a las regulaciones del Banco Central de Reserva (BCR), la Superintendencia de Banca y Seguro (SBS), la Contraloría General de la República y la Federación Peruana de Cajas Municipales (FECMAC). El 12 de Octubre de 1983, la SBS autoriza su funcionamiento oficializando su creación, iniciando sus operaciones el 12 de noviembre de 1984. Como es sabido mediante la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la S.B.S., Ley No. 26702, promulgada en diciembre de 1996, se dispuso su conversión a Sociedad Anónima, modificándose su estatuto social en los términos propuestos el 16 de abril de 1998.

Entre el 04 y 05 de octubre del 2011, en la 4ta. Convención Ejecutiva Anual donde participaron los miembros del Directorio, la Gerencia Central Mancomunada y los principales Funcionarios de la entidad, la Caja Municipal Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo diseñó y luego aprobó la Intención Estratégica de la Alta Dirección para los años 2012 – 2014, documento que se encuentra vigente y guía su gestión.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo no ha podido alcanzar sus objetivos estratégicos de calidad de activos, pues no ha podido controlar el deterioro de su cartera de créditos. La morosidad institucional alcanzó el

6.56% al finalizar el 2010, por el contrario a fines del 2011 hasta el cierre del tercer trimestre de 2012, presentó una tendencia creciente en su morosidad hasta llegar a niveles de 8.45%, a ello se suma los elevados castigos de cartera que realiza, sumado a la constante rotación del personal y el deterioro en el margen financiero bruto a la fecha de nuestra investigación, no le posibilitan tener una calificación de riesgo superior a B- y alcanzar sus objetivos estratégicos de forma óptima (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2013).

Igualmente, el indicador de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, Agencia Real Plaza mostró una tendencia al incremento, provocando que los asesores de créditos ocupen más tiempo en la recuperación de los créditos morosos que en las colocaciones; afectando los objetivos estratégicos y tácticos de la agencia, principalmente en su rentabilidad puesto que por los créditos en atraso se tienen que realizar provisiones las cuales disminuyen la rentabilidad de la Agencia, así como en su liquidez, viéndose afectados no solo económicamente sino que además, los asesores ven muy difícil lograr disminuir los altos índices de mora; por lo cual deciden renunciar incrementando gastos de recuperación y las condiciones laborales. A la fecha no existe un estudio de impacto de la morosidad en los objetivos estratégicos. De continuar esta situación podría afectar la estabilidad de la agencia, deteriorar su imagen financiera, no permitir la mejora de su calificación de riesgos y afectar seriamente el alcance de sus objetivos estratégicos.

En respuesta, a lo antes mencionado, consideramos indispensable estudiar la morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010-2012, de tal forma que permita a la microfinanciera el efectivo alcance de sus intenciones estratégicas.

1.1.2 Enunciado del Problema

¿Cómo impactó la morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo en el período 2010-2012?

1.1.3 Antecedentes

Antecedentes Internacionales:

Harriet (2000). *“Determinantes del comportamiento de pago en el Banco de Desarrollo Rural Centenario en Uganda”*¹. Tesis de Doctorado en Filosofía de la Universidad Estatal Ohio. Concluye que; Gestionar, analizar y controlar altos niveles de morosidad permite la autosuficiencia operativa de una institución financiera, disminuir gastos operativos asegura la viabilidad de la institución a largo plazo.

Freixasy Roche (1998). *Microeconomics of Banking*.² The MIT Press, USA. La investigación concluye que la fragilidad de una institución financiera debido a los altos niveles de morosidad de sus créditos conlleva inicialmente a un problema de liquidez, que en el largo plazo, si es recurrente y si la institución no posee líneas de créditos de contingencia, se convierte en uno de solvencia que determina, probablemente, la liquidación de la institución. Los incrementos de la morosidad crediticia en los últimos años han sido explicados por diversos factores. La evidencia empírica sugiere, una vez más, tener prudencia al momento de otorgar créditos, y que la tasa de crecimiento de ellos vaya de la mano con la de la economía del país. Tasas de interés competitivas permitirían disminuir la cartera atrasada, pero para conseguir aquello es necesario, en primer lugar, reducir los altos niveles de concentración bancaria.

¹ Tesis de Doctorado en Filosofía, Departamento de Agricultura y Desarrollo Económico de la Universidad Estatal Ohio.

² Microeconomics of Banking. The MIT Press, USA.

Jiménez y Saurina (2006), *La relación existente entre el ciclo crediticio y el riesgo de crédito en los bancos y cajas de ahorro español*³. Documento de Trabajo, 531. Banco de España. Presentan evidencia que existe una relación positiva, aunque desfasada en el tiempo, entre el rápido crecimiento del crédito y los ratios de morosidad futuras. En efecto, los resultados estadísticos revelan que una tasa de variación del crédito de 1% supone a largo plazo un 0.7% más en el ratio de morosidad. También, se muestra evidencia que los préstamos concedidos durante un período de expansión económica tienen una mayor probabilidad de impago que aquellos que han sido concedidos durante períodos en los que el crecimiento del crédito es reducido. Situación que podría explicarse al hecho de que en los períodos de expansión hay una mayor relajación de los estándares crediticios de las entidades, tanto en términos de evaluación de los prestatarios como de exigencias de garantías; en tanto que en los períodos de recesión económica, cuando los bancos recortan su crecimiento del crédito, las entidades se vuelven más cautos tanto en términos de la calidad del creditado como de las condiciones del préstamo. Los citados autores, concluyen señalando que el riesgo de crédito aumenta en los períodos de expansión económica, pero solo se muestra como pérdidas crediticias durante las recesiones. Finalmente, se desarrolla una nueva herramienta regulatoria de carácter prudencial, basada en el uso de provisiones dinámicas o contra cíclicas que tiene en cuenta el perfil de riesgo de las carteras crediticias de las entidades a lo largo del ciclo económico, que bien podría contribuir a reforzar la estabilidad de los sistemas financieros.

Antecedentes Nacionales

Muñoz (1999). *Calidad de Cartera del Sistema Bancario y el Ciclo Económico: Una Aproximación Econométrica para el Caso Peruano* –

³ Ciclo crediticio, riesgo de crédito y regulación prudencial. Documento de Trabajo, 531. Banco de España.

Venezuela⁴. Estudios Económicos. Banco Central de Reserva del Perú. Realizada la investigación se concluyó que el crecimiento de las colocaciones bancarias y las tasas de interés activas sobre la morosidad, a través de un panel de datos para todas las entidades bancarias peruanas durante el periodo 1993-1998. Los resultados presentados por este autor justifican un comportamiento contra-cíclico de la morosidad bancaria. Además, sustentan un efecto negativo del crecimiento del crédito y de las tasas de interés activas sobre la morosidad.

Aguilar y Camargo (2004).⁵ “Análisis de morosidad en las instituciones micro financieras del Perú”. Instituto de Estudios Peruanos, IEP. La conclusión general es que las variables determinantes de la morosidad en las instituciones micro financieras, las cuales son divididas en variables macroeconómicas y microeconómicas, las variables determinantes de la morosidad son: la tasa de crecimiento de la actividad económica pasada, las restricciones de liquidez y el nivel de endeudamiento de los agentes.

Guillén (2002). “Morosidad Crediticia y Tamaño: Un Análisis de la Crisis Bancaria Peruana”⁶. Banco Central de Reserva del Perú Concurso de Investigación para Jóvenes Economistas. Explica, lo ocurrido en el sistema financiero peruano durante la última década, explorando para ello los factores que determinan la morosidad crediticia durante este periodo, y sobre todo tratando de demostrar que los bancos tuvieron diferentes respuestas a las primeras señales de crisis, dependiendo del tamaño de los mismos.

Andrade y Muñoz (2006). *Morosidad Micro financieras Vs Bancos*⁷. Revista de Facultad de Economía, BUAP México. Concluye que, el otorgamiento del microcrédito conlleva un mayor riesgo de crédito y, por lo tanto las instituciones micro financieras se enfrentan en niveles de morosidad más altos y volátiles respecto a las instituciones bancarias.

⁴ Estudios Económicos. Banco Central de Reserva del Perú. Julio, 1999.

⁵ Instituto de Estudios Peruanos, IEP - Lima, IEP, 2004. (Documento de Trabajo 133, Serie Economía, 38).

⁶ Banco Central de Reserva del Perú Concurso de Investigación para Jóvenes Economistas 2001-2002.

⁷ Revista de Facultad de Economía, BUAP. México, Año XI, N°33

Antecedentes Locales.

Benítez (2007). *La Morosidad en la Caja Municipal De Ahorro y Crédito de Trujillo- Perú*⁸. Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo – Perú. El investigador arribo a la siguiente conclusión: El índice de morosidad obtenido por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo es explicado por la deficiente evaluación económica y financiera del sujeto de crédito por parte de la institución financiera.

Como se puede apreciar en los antecedentes citados, las investigaciones han abordado la variable morosidad en tres enfoques: 1) aquellos que tratan de explicar la morosidad crediticia poniendo énfasis en factores macroeconómicos, tales como los ciclos económicos, 2) aquellos que ponen énfasis en los determinantes microeconómicos, tales como el crecimiento de las colocaciones y la política de créditos que adopta cada institución bancaria, y 3) estudios que incorporan tanto variables macro y microeconómicas como determinantes de la calidad de cartera.

Por otro lado, la variable morosidad estudiada incluso por la misma Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, se enfoca también en sus causas, pero no en el impacto que esta genera en sus objetivos estratégicos, lo que significa que se conocen resultados parciales de las variables investigadas dándole a nuestra investigación la importancia del caso.

1.1.4 Justificación

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

⁸ “La Morosidad en la Caja Municipal De Ahorro y Crédito de Trujillo- Perú”, Recuperado el 28 de Agosto del 2013; <http://www.monografias.com>.

Justificación Práctica:

Los resultados de la investigación permitirán conocer el impacto que tiene la morosidad, en el logro de los objetivos estratégicos de la Caja Municipal Ahorro y Crédito de Trujillo Agencia Real Plaza 2010-2012. Brindando información acerca de cómo se ven afectados los resultados económicos y financieros y las consecuencias que origina la morosidad en la Caja. Poniendo de esa manera, información valiosa al alcance, del Directorio, Gerencia, Administrador y autoridades correspondientes que desean conocer el comportamiento de la morosidad en el periodo de estudio.

Justificación Teórica:

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito tienen como actividad principal la intermediación de fondos. Esta actividad los lleva a asumir el riesgo del impacto de los créditos que otorga, el riesgo de liquidez que enfrenta la institución cuando no es capaz de hacer frente a sus obligaciones con sus depositantes y el riesgo de mercado que afecta a su cartera de activos. El primer tipo de riesgo es llamado también riesgo de crédito, y está relacionado con los factores que afectan el incumplimiento de los pagos de un crédito (capital e interés) de los clientes morosos. Por ello nuestra investigación se justifica teóricamente en esta doctrina, la que permitirá contar con un marco útil para la mejor toma de decisiones financieras y el control de riesgos de la cartera de crédito, lo que finalmente reducirá el índice de morosidad.

Justificación Metodológica:

En la presente investigación de tesis sobre la Morosidad y su Impacto en el Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010-2012. Utiliza el paradigma cuali-cuantitativo. Cualitativo porque, en la investigación nos indica la realidad de la morosidad de la Caja, lo cual es posible mediante la observación acerca de la realidad del Área Comercial, Recuperaciones y Planeamiento Estratégico, donde se han recogido datos que luego se analizan para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

La perspectiva cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos cuando se realizan las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos consultados. La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en esta tesis.

1.2 Hipótesis

La morosidad impactó negativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo en el periodo 2010-2012.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Demostrar el Impacto negativo de la morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010-2012.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y crédito de Trujillo en el periodo del 2010 al 2012. y verificar su cumplimiento.
- Identificar el comportamiento de la morosidad en el periodo de estudio.
- Explicar el impacto de la morosidad en el alcance de los objetivos estratégicos en el periodo de estudio.

1.4 Marco Teórico

1.4.1. La Morosidad

1.4.1.1. Definición y referencias

El término moroso es a veces confuso, puesto que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes. Moroso – fonéticamente hablando- es un vocablo de la lengua castellana que, por su eufonía, sonoridad y estética, (por la presencia de 3 vocales fuertes) provoca una impresión agradable en el oyente, por más que su significado no siempre sea tan bonito.

El término moroso es a veces confuso, puesto que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes. Por un lado el retraso en el cumplimiento de una obligación se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago. Consecuentemente se considera que el cliente se halla en mora cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento de forma culpable.

La mora del deudor en sí, desde el punto de vista formal, no supone un incumplimiento definitivo de la obligación de pago, sino

simplemente un cumplimiento tardío de la obligación. La consecuencia inmediata de la constitución en mora del deudor es el devengo de intereses moratorios como indemnización de los daños y perjuicios que causa al acreedor el retraso en el cobro. De suerte que, una vez constituido en mora, corresponde al moroso el pago del importe principal de la deuda más los intereses moratorios que resulten de aplicación en función del retraso acumulado que contribuirán a compensar los costes financieros que el retraso en el pago ha originado al acreedor.

Al mismo tiempo, la palabra moroso tiene otras acepciones y con frecuencia se utiliza en las empresas tanto para designar a aquellos clientes que se retrasan en pagar la factura (después del vencimiento contractual) como para denominar a aquellos deudores definitivamente incobrables y cuyos créditos se cargarán en la contabilidad directamente a pérdidas a través de las cuentas correspondientes (fallidos).

La morosidad en el sistema microfinanciero es el incumplimiento o retraso de los pagos de los créditos otorgados en el momento de su vencimiento, destinadas para el su crecimiento y desarrollo empresarial de los pequeños y microempresarios.

Pere, Brachfield (2000). *Lucha contra la morosidad*. La morosología es una disciplina dedicada a la investigación y lucha contra la morosidad desde una perspectiva holística que permite entender el fenómeno desde el punto de vista de las múltiples interacciones que lo provocan y que facilita una comprensión contextual del proceso de la morosidad, de sus protagonistas y de su contexto, e investigando soluciones para esta lacra empresarial. En contra de lo que muchos creen, la morosidad es una realidad compleja. Es un fenómeno poliédrico en el que intervienen diversos condicionantes, por lo que hay que estudiar factores

macroeconómicos, microeconómicos, empresariales, antropológicos, históricos, estadísticos, culturales, sociológicos, psicológicos, financieros, legales y de comportamiento humano.

1.4.1.2 Causas de la morosidad

A continuación y siguiendo el esquema de Saurina⁹ se revisará brevemente la literatura existente sobre los determinantes de la morosidad:

- **Factores Macroeconómicos**

Son relativamente comunes los modelos que explican los determinantes macroeconómicos que generan la quiebra de una empresa. Saurina (1998) sostiene que, debido a la naturaleza de los problemas financieros que atraviesan las empresas que quiebran, la morosidad es un paso previo a dicha quiebra aunque no necesariamente una empresa morosa terminará quebrando. De esta manera utiliza algunas de las conclusiones teóricas de modelos que tratan quiebras de empresas para explicar los determinantes agregados de la morosidad.

Una conclusión compartida por los modelos teóricos y empíricos es que existe una relación negativa entre ciclo económico y morosidad. Sin embargo, esta relación puede ser afectada por las variables que se usan para medir el ciclo. Adicionalmente, se debe evaluar si la relación entre morosidad y ciclo es sincronizada o incluye rezagos; es decir si es la tasa de crecimiento corriente de la economía es la que determina la morosidad actual, o en periodos previos de expansión generaron una mejor capacidad de pago futura de los agentes y por lo tanto menores tasas de morosidad posteriores.

⁹ Saurina, Jesús y V. Salas. 1998 “Determinantes de la Morosidad de las Cajas de Ahorro Españolas”. En Investigaciones Económicas. Vol. XXII, No 3. p.393 - 426.

Las mayores restricciones de liquidez pueden generar problemas en la capacidad de pagos. Por ejemplo, un aumento generalizado de los salarios, del precio de las materias primas o de los tipos de interés activos puede reducir la capacidad de pago de las empresas o familias (un incremento en los salarios mejora su capacidad de pago).

Mayores niveles de endeudamiento (medido como porcentaje del PBI o del ingreso medio) pueden aumentar las dificultades de los agentes para hacer frente a sus compromisos, ya sea por el lado del mayor peso del servicio de la deuda como por el menor acceso a créditos nuevos ya que niveles de apalancamiento más alto hacen más difícil obtener financiación adicional.

Davis (1992).¹⁰ Utiliza la tasa de crecimiento del PBI, los salarios y precios reales de las materias primas, los tipos de interés y el ratio de endeudamiento sobre PBI para explicar el ratio de quiebras empresariales en algunos países de la OCDE.

Brookes (1994).¹¹ Explica la probabilidad de mora en el pago de los créditos hipotecarios de las familias como función del nivel de renta, del ratio de servicio de deuda, del cociente entre la riqueza neta del sector privado y el número de créditos hipotecarios, de la tasa de variación del desempleo y del ratio de endeudamiento sobre el valor de las propiedades inmobiliarias, así como de las restricciones de liquidez que enfrentan los agentes.

Muñoz (1999).¹² Evalúa a través de un modelo de efectos fijos de datos de panel el impacto del crecimiento económico sobre la solvencia del sistema bancario peruano. Encuentra que la evolución

¹⁰ Debt, Financial Fragility and Systematic Risk. Oxford: Calrendon Press

¹¹ "An Empirical Model of Mortgage Arrears and Repossessions". En Economic Modelling N° 11, pp. 134-144.

¹² Estudios Económicos. Banco Central de Reserva del Perú. Julio, 1999.

de la tasa de morosidad es contracíclica, que la volatilidad del tipo de cambio afecta la mora de las colocaciones en moneda extranjera y que las variaciones de las tasas de interés tienen una relación directa con la calidad de la cartera. En el Perú, la investigación sobre los determinantes de la morosidad en las IMF es relativamente nueva y poco desarrollada, uno de los trabajos más conocidos es el documento de Murrugarra y Ebentreich (1999).

El objetivo de dicho trabajo es examinar el efecto de las políticas crediticias de las Edpymes sobre los niveles de morosidad observados en sus agencias, utilizando como variables explicativas las características del mercado crediticio local y de las políticas de gestión de créditos de cada entidad y agencia. Estiman un modelo clásico de datos de panel analizando la presencia de efectos fijos y aleatorios en la muestra empleada¹⁴ y adicionalmente, tomando en cuenta la naturaleza censurada de la variable dependiente por la que en los primeros meses de funcionamiento las agencias no tienen tasas de morosidad significativas, presentan los resultados de la estimación de un modelo Tobit con efectos fijos.

En resumen, los determinantes macroeconómicos de la morosidad se pueden clasificar en tres grandes grupos: variables que miden el ciclo económico, las que afectan el grado de liquidez de los agentes y aquellas variables que miden el nivel de endeudamiento.

- **Factores Microeconómicos**

El comportamiento de cada entidad financiera es fundamental para explicar su nivel de morosidad, por ejemplo aquellas entidades que tengan una política de colocaciones más agresiva se espera que presenten tasas de morosidad mayores. En este sentido, el crecimiento del crédito, el tipo de negocio y los incentivos a

adoptar políticas más arriesgadas son los grupos de variables más analizados.

Uno de los elementos más importantes sobre la tasa de morosidad de una institución bancaria es la velocidad de su expansión crediticia, incrementos importantes en la tasa de crecimiento de las colocaciones pueden ir acompañados de reducciones en los niveles de exigencias a los solicitantes.

Una posible causa del incremento en la morosidad es el posible incentivo que tengan los gestores a asumir políticas de crédito más arriesgadas. Entidades con problemas de solvencia pueden iniciar una especie de “huida hacia adelante” buscando expansiones en segmentos más rentables pero con mayores riesgos. Saurina (1998).

Por otro lado, la selección adversa también actúa en contra de las instituciones que intentan aumentar rápidamente su participación en el mercado de crédito, ya que si una entidad intenta arrebatar a los clientes de otro banco, éste probablemente sólo deje marchar a sus peores clientes. Si dicha expansión se hace en un área o segmentos nuevos, los problemas de selección adversa se podrían multiplicar ya que los primeros clientes que acudirán a la nueva entidad serán los de peor calidad.

El número de agencias de cada entidad se utiliza como un indicador proxy de la diversificación geográfica de cada institución. En principio, el incremento en el número de agencias significa tener acceso a una mayor variedad de mercados lo cual puede generar dificultades en el monitoreo y control con lo que se tiende a empeorar la capacidad de evaluación y de recuperación.

Por otro lado, en toda entidad crediticia la adecuada vigilancia de los créditos colocados puede ser un determinante importante de la tasa de recuperación. La escasez de los recursos destinados a las tareas de monitoreo es una práctica peligrosa que puede afectar la capacidad de control y recuperación de los créditos otorgados.

Un indicador bastante común es el monto colocado por empleado. Refleja el monto colocado que, en promedio, cada empleado debe atender y se define como el ratio entre el total de colocaciones sobre el número de empleados. En principio se espera que el efecto de este indicador sobre la tasa de morosidad sea positivo. Sin embargo esta relación no es clara ya que incrementos en el monto colocado por empleado generan mayores tasas de morosidad siempre y cuando este empleado haya superado el punto de saturación de créditos que pueda monitorear eficientemente, es decir que hasta cierto monto colocado, el empleado puede aumentar o mantener la eficiencia de los controles, y que a partir de cierto punto y por el excesivo tamaño del monto que debe supervisar es posible que empiecen a generarse pérdidas de eficiencia en el control.

La relación entre tasa de morosidad y garantías es de signo incierto ya que las teorías tradicionales sostienen que los mejores prestamistas están dispuestos a aportar más garantías para señalar que son de riesgo bajo y a su vez, un mayor número de garantías aportadas limita el riesgo moral del cliente. Sin embargo, se han venido desarrollando teorías que plantean una relación positiva, ya que afirman que la existencia de garantías disminuye los incentivos que tiene la institución para un adecuado monitoreo del crédito a la par que puede generar un exceso de optimismo entre los acreditados (Padilla y Requejo, 1998).

En el sistema financiero peruano las garantías crediticias se clasifican y se publican teniendo en cuenta su capacidad de ser ejecutadas en el menor plazo posible. De esta manera existen garantías de lenta realización, de rápida realización y otras no clasificadas. Sin embargo y tal como lo reconocen Murrugarra y Ebentreich (1999) en el caso de microcréditos este indicador no es tan preciso, ya que no captura el efecto de otros tipos de garantías bastante usadas por los diferentes tipos de crédito ofrecidos, como son las garantías grupales, las garantías individuales, las cuales son de naturaleza distinta a las garantías reales.

En resumen, del repaso de la literatura sobre los determinantes microeconómicos de la morosidad se puede concluir que la expansión crediticia, el tipo de diversificación sectorial, los incentivos y nivel de eficiencia de la empresa, la presencia de garantías, el poder de mercado y la solvencia de las entidades son importantes en la determinación de la tasa de morosidad observadas por una institución crediticia.

Los riesgos de la intermediación financiera están vinculados con aspectos macroeconómicos y microeconómicos, (Llaza, 2010). Se pueden distinguir tres enfoques en los estudios que abordan el tema de la morosidad crediticia en el sistema financiero.

- a) Aquellos que tratan de explicar la morosidad crediticia poniendo énfasis en factores macroeconómicos, tales como los ciclos económicos,
- b) Aquellos que ponen énfasis en los determinantes microeconómicos, tales como el crecimiento de las colocaciones y la política de créditos que adopta cada institución bancaria.

c) Estudios que incorporan tanto variables macro y microeconómicas como determinantes de la calidad de cartera.

En la actividad bancaria envuelve tres tipos de riesgos microeconómicos:

- El riesgo del impago de los créditos otorgados.
- El riesgo de liquidez que enfrenta la institución cuando no es capaz de hacer frente a sus obligaciones con sus depositantes
- El riesgo de mercado.

De igual manera, el Acuerdo de Basilea II considera, además de los riesgos de crédito y de mercado, el riesgo de gestión que implica la pérdida resultante de procesos, personal o sistemas internos inadecuados o ineficientes. (Rochet, 1998 citado en Llaza, 2010).

La calidad de cartera de las micro finanzas es un tema que ha venido cobrando cada vez mayor importancia en los últimos años puesto que; en última instancia, la recuperación de los créditos en el término fundamental de la sostenibilidad de largo plazo de las instituciones financieras es una medida de riesgo de crédito general; que permite evaluar la calidad de sus créditos, comparar una gestión con la de sus principales competidores, así como para la evaluación del supervisor.

El otorgamiento de microcréditos conlleva un mayor riesgo crediticio, por otra parte; las instituciones micro financieras se enfrentan a niveles de morosidad más altos y volátiles con respecto a las Instituciones Bancarias (Andrade y Muñoz, 2006)¹³. Gestionar, analizar y controlar altos niveles de morosidad permite la autosuficiencia operativa; de una institución financiera,

¹³ Revista de Facultad de Economía, BUAP. México, Año XI, N°33.

disminuir gastos operativos asegura la viabilidad de la institución a largo plazo (Harriet, 2000).

1.4.1.3 Indicadores de morosidad

Dentro de los indicadores de calidad de activos publicado por La Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (Glosario SBS, 2012); se reportan los siguientes:

- a. **Activo Rentable / Activo Total (%):** Este indicador mide la proporción del activo que genera ingresos financieros.
- b. **Cartera Atrasada / Créditos Directos (%):** Porcentaje de los créditos directos que se encuentra en situación de vencido o en cobranza judicial.
- c. **Cartera Atrasada MN / Créditos Directos MN (%):** Porcentaje de los créditos directos en moneda nacional que se encuentra en situación de vencido o en cobranza judicial.
- d. **Cartera Atrasada ME / Créditos Directos ME (%):** Porcentaje de los créditos directos en moneda extranjera que se encuentra en situación de vencido o en cobranza judicial.
- e. **Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos (%):** Porcentaje de los créditos directos que han sido refinanciados o reestructurados.
- f. **Provisiones / Cartera Atrasada (%):** Porcentaje de la cartera atrasada que se encuentra cubierta por provisiones.

Es importante señalar algunas limitaciones de los indicadores de cartera. Aguilar y Camargo (2004). consideran que los indicadores de morosidad se limitan al monto de colocación observado dentro del Balance, lo cual no captura posibles prácticas de venta a precios simbólicos de colocaciones deterioradas, castigos contables y canje de cartera por bonos respaldados por el gobierno.

Igualmente, estos autores señalan que las mediciones de morosidad son agregadas y estáticas, lo cual contrasta con el comportamiento dinámico de la morosidad de cada portafolio de crédito, que para instituciones financieras tiene un periodo de maduración de aproximadamente 18 meses. Se debe tener en cuenta, que los créditos castigados contablemente está en función de los requerimientos de la regularización; por lo tanto, del cumplimiento de los mismos por parte de los asesores. Por otro lado si los asesores de las entidades financieras refinancian los créditos, que según su conocimiento tiene alta probabilidad de pagar fechas futuras, disminuyen el ratio de morosidad, pero aumentan el ratio de cartera de alto riesgo. De esta manera podría tener cierta discrecionalidad al momento de manejar los niveles de morosidad. El análisis de la calidad de la cartera de una institución financiera requiere la utilización de un indicador adecuado para tales fines. No existe, sin embargo, unanimidad en la discusión sobre cuál es este “indicador adecuado” de los niveles de morosidad que exhibe la cartera de una entidad crediticia.

Es de señalar que para el caso de los créditos a la microempresa estas clasificaciones son efectuadas exclusivamente en función de los días de morosidad y por la totalidad del saldo deudor. Por otro lado, éste es un indicador más fino de la calidad de la cartera ya que considera, a los ocho días de atraso, la totalidad del crédito que presenta cuotas en mora como cartera atrasada y no sólo las cuotas atrasadas.

Si en el Perú la morosidad crediticia se incrementara considerablemente el país se podría ver envuelto en una crisis financiera. Cuando se produce la morosidad crediticia primeramente perjudica a la rentabilidad a la vez que se da una ruptura en la rotación de los fondos. Lo que trae consigo que la

entidad financiera incrementa sus provisiones por los créditos impagos, esto a su vez afecta inmediatamente a las utilidades. Por lo que, un incremento importante en la morosidad hace que el problema de incumplimiento se traduzca en uno de rentabilidad, liquidez y finalmente en un problema de solvencia. (Guillén, 2002).

1.4.1.4 Tipos de créditos

Según la Resolución SBS N° 11356-2008, la cartera de créditos de una institución financiera será clasificada en ocho (8) tipos.

Créditos corporativos

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a S/. 200 millones en los dos (2) últimos años, de acuerdo a los estados financieros anuales auditados más recientes del deudor. Si el deudor no cuenta con estados financieros auditados, los créditos no podrán ser considerados en esta categoría.

Si posteriormente, las ventas anuales del deudor disminuyesen a un nivel no mayor a S/. 200 millones durante dos (2) años consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos a grandes empresas.

Adicionalmente, se considerarán como corporativos a los créditos soberanos, a los créditos concedidos a bancos multilaterales de desarrollo, a entidades del sector público, a intermediarios de valores, a empresas del sistema financiero, a los patrimonios autónomos de seguro de crédito y a fondos de garantía constituidos conforme a Ley.

Créditos a grandes empresas

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características:

- a. Ventas anuales mayores a S/. 20 millones pero no mayores a S/. 200 millones en los dos (2) últimos años, de acuerdo a los estados financieros más recientes del deudor.
- b. El deudor ha mantenido en el último año emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.

Si posteriormente, las ventas anuales del deudor excediesen el umbral de S/. 200 millones durante dos (2) años consecutivos, los créditos del deudor deberán reclasificarse como créditos corporativos, siempre que se cuente con estados financieros anuales auditados. Asimismo, si el deudor no ha mantenido emisiones vigentes de instrumentos de deuda en el último año y sus ventas anuales han disminuido a un nivel no mayor a S/. 20 millones durante dos (2) años consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos a medianas empresas, a pequeñas empresas o a microempresas, según corresponda, en función del nivel de endeudamiento total en el sistema financiero en los últimos (6) meses.

Créditos a medianas empresas

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/. 300.000 en los últimos seis (6) meses y no cumplen con las características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes empresas.

Si posteriormente, las ventas anuales del deudor fuesen mayores a S/. 20 millones durante dos (2) años consecutivos o el deudor hubiese realizado alguna emisión en el mercado de capitales, los créditos del deudor deberán reclasificarse como créditos a grandes empresas o corporativos, según corresponda. Asimismo, si el

endeudamiento total del deudor en el sistema financiero disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/. 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a pequeñas empresas o a microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento.

Se considera también como créditos a medianas empresas a los créditos otorgados a personas naturales que posean un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/. 300,000 en los últimos seis (6) meses, siempre que una parte de dicho endeudamiento corresponda a créditos a pequeñas empresas o a microempresas, caso contrario permanecerán clasificados como créditos de consumo.

Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda), se redujera a un nivel no mayor a S/. 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos de consumo (revolvente y/o no revolvente) y como créditos a pequeñas empresas o a microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento y el destino del crédito, según corresponda.

Créditos a pequeñas empresas

Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20,000 pero no mayor a S/. 300,000 en los últimos seis (6) meses.

Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/. 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas. Asimismo, en caso el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/. 20,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán reclasificarse a créditos a microempresas.

Créditos a microempresas

Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20,000 en los últimos seis (6) meses.

Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/. 20,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados al tipo de crédito que corresponda, según el nivel de endeudamiento.

Créditos de consumo revolvente

Son aquellos créditos revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

En caso de que el deudor cuente adicionalmente con créditos a microempresas o a pequeñas empresas, y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/. 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los

créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas.

Lo señalado en el párrafo anterior no es aplicable a los créditos otorgados a personas naturales que sólo posean créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y/o créditos hipotecarios para vivienda, debiendo permanecer clasificados como créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y/o créditos hipotecarios para vivienda, según corresponda.

Créditos de consumo no-revolvente

Son aquellos créditos no revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

En caso el deudor cuente adicionalmente con créditos a pequeñas empresas o a microempresas, y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/. 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas.

Lo señalado en el párrafo anterior no es aplicable a los créditos otorgados a personas naturales que sólo posean créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y/o créditos hipotecario para vivienda, debiendo permanecer clasificados como créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes).y/o créditos hipotecarios para vivienda, según corresponda.

Créditos hipotecarios para vivienda

Son aquellos créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación,

mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas; sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características.

Se incluyen también en esta categoría los créditos para la adquisición o construcción de vivienda propia que a la fecha de la operación, por tratarse de bienes futuros, bienes en proceso de independización o bienes en proceso de inscripción de dominio, no es posible constituir sobre ellos la hipoteca individualizada que deriva del crédito otorgado.

Para determinar el nivel de endeudamiento en el sistema financiero se tomará en cuenta la información de los últimos seis (6) Reportes Crediticios Consolidados (RCC) remitidos por la Superintendencia. El último RCC a considerar es aquel que se encuentra disponible el primer día del mes en curso.

En caso el deudor no cuente con historial crediticio, el nuevo crédito será tomado como criterio para determinar su nivel de endeudamiento en el sistema financiero. Asimismo, si el deudor cuenta con historial crediticio, pero no ha sido reportado en todos los RCC de los últimos seis (6) meses que haya remitido la Superintendencia, se tomará en cuenta sólo la información de los RCC antes mencionados, en que figure el deudor.

1.4.1.5 Clases de provisiones

1.4.1.5.1 Provisión genérica

Las provisiones genéricas son aquellas que se constituyen, de manera preventiva, sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos de deudores clasificados en categoría Normal.

1.4.1.5.2 Provisión específica

Las provisiones específicas son aquellas que se constituyen sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos de deudores a los que se ha clasificado en una categoría de mayor riesgo que la categoría Normal.

1.4.1.5.3 Tasas de provisiones

Tratamiento general

Las tasas mínimas de provisiones genéricas que las empresas deben constituir sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos, clasificados en categoría Normal son las siguientes:

Tabla N° 1 Tasas de provisiones

Tipos de crédito	Tasas de Provisiones
Créditos corporativos	0.70%
Créditos a grandes empresas	0.70%
Créditos a medianas empresas	1.00%
Créditos a pequeñas empresas	1.00%
Créditos a microempresas	1.00%
Créditos de consumo revolventes	1.00%
Créditos de consumo no-revolventes	1.00%
Créditos hipotecarios para vivienda	0.70%

Fuente: Res. SBS N° 11356-2008

1.4.1.6 Créditos por Categoría de Riesgo del Deudor:

Créditos en Categoría Normal:

En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas, corresponde a los créditos de los deudores que presentan una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial y adecuada estructura del mismo con relación a su capacidad de generar utilidades; y cumplen puntualmente con el pago de sus obligaciones. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus cuotas de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta 8 días calendario. Para los créditos hipotecarios para vivienda, comprende los créditos de los deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus créditos de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta 30 días calendario.

Créditos en Categoría CPP (Con Problemas Potenciales):

En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas corresponde a los créditos de los deudores que presentan una buena situación financiera y rentabilidad, con moderado endeudamiento patrimonial y adecuado flujo de caja para el pago de las deudas por capital e intereses, aunque su flujo de caja podría debilitarse para afrontar los pagos; o registran incumplimientos ocasionales y reducidos en el pago de sus créditos que no exceden los 60 días calendario. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo, comprende los créditos de los deudores que registran atraso en el pago entre 9 y 30 días calendario. En los créditos hipotecarios para vivienda, corresponde a los créditos de los deudores que muestran atraso entre 31 y 60 días calendario.

Créditos en Categoría Deficiente:

En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas comprende los créditos de los deudores que presentan una situación financiera débil y un flujo de caja que no le permite atender el pago de la totalidad del capital e intereses de las deudas, cuya proyección del flujo de caja no muestra mejoría en el tiempo y presenta alta sensibilidad a cambios en variables significativas, y que muestran una escasa capacidad de generar utilidades; o registran atraso en el pago de sus créditos entre 61 y 120 días calendario. En el caso de los créditos a las pequeñas empresas, a microempresas y de consumo se consideran los créditos a los deudores que registran atraso en el pago entre 31 y 60 días calendario. En los créditos hipotecarios para vivienda, comprende los créditos de los deudores que muestran atraso en el pago de sus créditos entre 61 y 120 días calendario.

Créditos en Categoría Dudoso:

En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas comprende los créditos de los deudores que presentan un flujo de caja insuficiente, no alcanzando a cubrir el pago de capital ni de intereses, y que muestran una situación financiera crítica con un alto nivel de endeudamiento patrimonial; o que registran atrasos mayores entre 121 y 365 días. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo se consideran los créditos de los deudores que registran atraso en el pago de 61 a 120 días calendario, mientras que en los créditos hipotecarios para vivienda corresponde a los créditos de los deudores que muestran atraso entre 121 y 365 días calendario.

Créditos en Categoría Pérdida:

En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas comprende los créditos de los deudores que

presentan un flujo de caja que no alcanza a cubrir sus costos, se encuentran en suspensión de pagos, en estado de insolvencia decretada; o registran atrasos mayores a 365 días. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo considera los créditos de los deudores que muestran atraso mayor a 120 días calendario, mientras que en los créditos hipotecarios para vivienda comprende los créditos de los deudores que muestran atraso en el pago de más de 365 días calendario.

1.4.2 Objetivos Estratégicos

1.4.2.1 Definición de Objetivos Estratégicos

La administración estratégica es un proceso continuo de adecuación a influencias externas en base a su potencial interno, para lograr su efectividad y excelencia en el corto, mediano y largo plazo. Así como asegurar la continuidad de la organización y el crecimiento.

El nivel más alto es solamente para quien puede hacer que inicie el proceso de administración estratégica.

Al Tratar de definir la planeación estratégica fue necesario revisar algunos conceptos que a continuación se presentan:

- Es el proceso, dentro de la administración estratégica, que permite establecer explícitamente la misión, objetivos a largo plazo y tácticas que la alta dirección de una organización se compromete a lograr involucrando a todo el personal.

- Es redefinir el rumbo y posición de la organización en base a un análisis detallado de oportunidades y amenazas actuales y futuras del entorno y de un diagnóstico de las fuerzas y debilidades internas.
- Es un instrumento estratégico, que puede emplearse para adecuar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de este tipo de planeación consiste en realizar y ubicar una organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y contraponiendo con las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de contar con una base importante para tomar decisiones.
- Es un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas; desarrollando planes detallados con el fin de ponerlo en práctica, lograr los propósitos y proporcionar los resultados que satisfacen las expectativas de los clientes.

Ahora desmembramos algunos conceptos;

Formulación: Es la acción de realizar el plan, es definir el Qué, Quién, Cómo, Cuándo y Dónde.

Planeación: Existen múltiples definiciones y aunque casi cada autor tiene la suya propia, coinciden en muchos puntos, de forma que viendo algunas de ellas, podremos entender más claramente el concepto. Entre las definiciones, destacan las siguientes:

“Es el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes”. Henry Fayol¹⁴.

¹⁴ <http://dragodsm.com.ar/pdf/TERCERA-CLASE-CURSO-ESTRATEGIA-06-2011.pdf>

“Es decir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va hacer”. Harold Kanntz & Cyril O’Donnel.

“Es la habilidad para controlar las consecuencias futuras de las acciones presentes”. Harold Kanntz & Cyril O’Donnel.

“Es un curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica”. Henry Mintzberg.

“El diseño de un futuro deseado y las formas efectivas de llegar a él”. Bill & Roy Richardson.

Es el proceso continuo de emprender decisiones o tomar riesgos en forma implícita como explícita. De esta forma, resulta claro que la planeación son acciones con efecto futuro, en donde es evidente que no puede existir la planeación si no en función de uno o varios objetivos. Asimismo, supone en todos los casos decisiones anticipadas a partir de una visión de dónde estamos y dónde queremos estar. Implica, también, un cierto nivel de riesgo, el cual aunque no es eliminado totalmente por la planeación, si proporciona las bases para conocerlo, medirlo y ejercer acciones para aplicar un mayor grado de control sobre eventos inciertos, lo cual a su vez implica que la planeación siempre supone la existencia de una mente racional.

Estrategia: Al igual que en el caso de la planeación, existen numerosas definiciones de Estrategia. Dado que el origen del concepto es militar, es frecuente el que estas definiciones estén muy enfocadas a este terreno. Ya se mencionó anteriormente que la palabra viene del griego Strategos, que literalmente significa “un general”. A su vez, las raíces de esta palabra se encuentran en “ejército” ó “jefes del ejército” y “acaudillar”.

Al término griego “stratego” también se le ha dado el significado de “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” lo cual implica la elaboración de planes y la movilización de recursos con el fin de alcanzar los objetivos.

Hill & Jones la definen como “La ciencia y el arte de la comandancia militar aplicados a la conducción general de operaciones de combate a gran escala”¹⁵. También se ha definido como “Acciones ventajosas para superar al adversario”, la cual es concreta y explicativa.

Dejando de lado su aplicación dentro del ambiente militar y orientándonos al organizacional, Alfred Chandler, la define como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos”.

Por su parte James Quinn, la considera como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad”¹⁷. También afirma que una verdadera estrategia va mucho más allá de una sola coordinación de planes y programas, ya que supone el conocimiento exacto y real de las fuerzas y debilidades propias y de los competidores, los cambios en el ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes y los de los que no lo son.

Rodríguez Valencia (2002). Se refiere a la Estrategia afirmando que “Define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un(os) objetivos(s) con un nivel de riesgo aceptable”¹⁶.

Hermida al aplicarla al mundo de los negocios la entiende como “La adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas”. En pocas palabras, es en esencia la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

¹⁵ HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración Estratégica, Colombia: Mc Graw Hill.

¹⁶ Administración de Pequeñas y Medianas Empresas.

Sin embargo, hay quien la ve de una manera más simple, como Bill & Roy Richardson quienes refiriéndose a la estrategia afirman que “es un medio para alcanzar un fin”.

Resulta evidente, por lo tanto, que prácticamente cada autor tiene su propia definición de estrategia. La pregunta ahora es ¿qué podemos concluir con respecto de qué es ó qué no es? Por una parte su origen militar nos conduce a determinar una forma de enfrentar una batalla con un nivel previsto de seguridad. Por otra parte, las definiciones nos hablan del uso óptimo de recursos en función del logro de uno o varios objetivos para enfrentar la batalla por el mercado en forma ventajosa.

La estrategia proporciona, por tanto, dirección y cohesión a la empresa, lo cual dará un sentido de propósito y de misión. En fin, como dice William F. Christopher que “con la estrategia se ganan guerras, esposas, elecciones, éxitos en los negocios y en los juegos de pelota. Las estrategias determinan cómo se desarrollará el juego o se peleará en una campaña electoral”.

Planeación estratégica: Una vez analizados los conceptos de planeación y de estrategia, podemos definir el concepto de planeación estratégica como:

“La identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades”.

Se dice que es “sistemática” debido que debe realizarse en forma metodológica y bajo un sistema bien definido y entendido, de forma que sea desarrollada bajo un procedimiento estándar. Es además, “sistémica”, porque supone una visión global de relaciones causa – efecto, debido a que en todo sistema, cualquier cambio en un subsistema, como por ejemplo en

el subsistema de finanzas de una empresa, afectará a todo sistema de la organización de forma negativa o positiva.

Para Fabián Martínez Villegas es “Una fórmula que determina la forma en que la organización utiliza sus recursos, maneja sus productos y su mercado, supera a su competencia y se enfrenta a su medio”¹⁷. Esto en esencia señala el QUÉ y el CÓMO de la fórmula que ha decidido una compañía para lograr el éxito y consolidar una posición favorable.

Es además interesante encontrar que este concepto de alguna forma está presente en la mente de los líderes exitosos, aunque incluso desconozcan el sentido exacto del mismo. Esto es lo que procede en la mente de los líderes exitosos, aunque incluso desconozcan el sentido exacto del mismo. Esto es lo que sucede con la mayoría de los autores, ya que la diversidad de definiciones proviene de las diversas visiones y experiencias, siendo considerada por unos como un medio, mientras que para otro es un instrumento. Otros la ven en forma más poética, considerándola como “un elemento de luz para penetrar en la oscuridad de la incertidumbre, con la claridad que da la probabilidad y la posibilidad”.

De estas definiciones podemos concluir que la planeación estratégica es una transición ordenada y sistemática entre la posición actual de una organización y la que más le conviene en el futuro a corto, mediano y largo plazo. Para esto, se basa en decisiones que se deben tomar en este momento con efecto a futuro, no son decisiones a tomarse en el futuro.

1.4.2.2 Objetivos de la planeación estratégica

- 1) **La sobrevivencia:** Ante una situación de crisis, en donde la empresa haya perdido mercado, sus utilidades hayan disminuido hasta el punto de poner en riesgo la existencia de la misma y ante la

¹⁷ Martínez Villegas, Fabián. Planeación estratégica creativa. Ed. Pac. México, 1994.

falta de capacidad de poder adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, la planeación estratégica es una respuesta que puede ayudar a revertir los resultados, de forma que puede considerarse como un proceso de terapia intensiva a la organización. No necesariamente se va a evitar su desaparición, pero de no tenerse, seguramente la empresa no sobrevivirá.

- 2) **Permanencia en el negocio:** Si la empresa busca únicamente consolidar sus resultados, existe una elevada probabilidad de que con la planeación estratégica se garanticen estos resultados.
- 3) **Maximizar utilidades:** La mayoría de las empresas lo que realmente buscan es simplemente ganar más dinero, lo cual a su vez actúa como escudo de protección (la mejor defensa es el ataque) que además de ofrecer más utilidades, evitará que los resultados se reviertan, siempre y cuando el proceso haya sido realizado en forma sistemática pero con creatividad.
- 4) **Ser la compañía líder:** No necesariamente lo que busca la empresa es simplemente generar utilidades, sino que puede buscar ser la compañía que tome las decisiones que provoquen cambios en el sector, que sea la compañía que impone los cambios, que controla el sector industrial al que pertenece, lo cual le proporciona poder político que a su vez le proporciona mayor peso dentro de las decisiones sectoriales con lo que obtiene mayor control dentro de su mercado.

Existe el caso de empresas que aunque no sean las que ganen más dinero, si son las que más influyen dentro de su sector. Lo anterior se logra a través de la:

- Creatividad
- Transformación
- Modificación
- Reforzamiento
- Consolidación

- Adopción.

1.4.2.3 Administración estratégica

La teoría de la administración establece que el proceso de administrar se debe realizar en cuatro etapas:

- a) Planear
- b) Organizar
- c) Dirigir
- d) Controlar

Si se quiere administrar estratégicamente a una organización, habrán de seguirse estas mismas etapas del proceso, pero de forma estratégica, esto es:

1. **Planear estratégicamente:** Partir de un plan estratégico como eje y guía de la operación de la empresa, mediante el análisis del ambiente externo, el ambiente interno y en función de esto, formular opciones estratégicas.
2. **Organizar estratégicamente:** La empresa tiene que tener una organización que facilite e impulse la implantación del plan estratégico. Para esto, se debe tener una organización plana, preferentemente matricial, con objetivos, funciones y políticas definidas en forma clara y concisa, con distribución de responsabilidades, que posibiliten el trabajo en equipo y la facilitación a sus miembros.
3. **Dirigir estratégicamente:** Definir los lineamientos para que la dirección operativa los ejecute. Esto proporciona sentido de dirección a la organización, señala la visión y la misión fundamentadas en los valores preferentes para la organización.

4. **Controlar estratégicamente:** Esto es, monitorear indicadores del desarrollo de las estrategias para prevenir desviaciones, y en su caso, operar de forma inmediata los planes de contingencia.

Para ejemplificar lo que es la administración estratégica David utiliza el siguiente cuento, “Erase una vez 2 presidentes de 2 compañías que competían por el mismo mercado. En una ocasión estos 02 presidentes decidieron ir juntos de vacaciones al campo para estudiar la posibilidad de una fusión. De repente, se toparon con un oso pardo, que se paró sobre sus patas traseras, lanzando gruñidos. De inmediato, uno de los presidentes se quitó la mochila de los hombros y sacó un par de zapatos para correr. El otro presidente dijo: “¡Oye, no puedes correr más rápido que el oso!”, a lo que el primer presidente repuso; “¡Quizá no pueda correr más rápido que el oso, pero, sin duda, puedo correr más rápido que tú!”. Este relato capta la idea básica de la administración estratégica: el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y superar a los competidores.

1.4.2.4 Tipos y características de las estrategias

Las estrategias tienen 4 características esenciales:

- Se elaboran antes que se realice las acciones,
- Se desarrollan de manera consciente, y
- Se busca un propósito determinado, aunque no siempre estén por escrito.
- Proporcionan ventajas sobre los competidores.

Existen 2 tipos básicos de estrategias, basadas en su origen:

Intentadas: Ocurre cuando las estrategias son establecidas de una manera deliberada, es decir, previamente planeada, documentada, llevada a cabo a través de un proceso hacia abajo, partiendo de la dirección.

Emergente: Son las estrategias no planeadas, no documentadas, que surgen de un proceso emergente o casual al interior de la organización. Por ejemplo, todos conocemos casos de pequeños empresarios exitosos, como el caso de calzado Canadá, inicio como un taller hasta llegar a ser la fábrica más grande de Latinoamérica, se debió fundamentalmente a la estrategia de fabricar y vender a través de sus propias tiendas, en donde se tenía el margen de utilidad del fabricante, el del distribuidor y el del detallista. Don Salvador López, nunca tuvo formalmente ninguna estrategia, es más, probablemente ni siquiera haya sabido lo que significaba.

Una estrategia, para que sea eficaz luchará por crear una organización fuerte y flexible, que sea capaz de responder con inteligencia independientemente de lo que pudiera ocurrir. Además, debe:

- 1) Tener establecidos objetivos claros y definidos.
- 2) Mantener y reforzar iniciativa de la organización.
- 3) Concentrarse en un punto Focal fino y contundente.
- 4) Conservar y acrecentar la flexibilidad.
- 5) Contar con un liderazgo coordinado y comprometido.
- 6) Sorprender.
- 7) Ofrecer seguridad: protege los recursos.
- 8) Contar con un buen sistema de información e inteligencia.
- 9) Concentrar (o enfocar) las fuerzas de la empresa en aquello en lo que destaca con excelencia.

En este momento es importante distinguir entre estrategia y táctica, las estrategias se pueden considerar los QUÉ ES, mientras las tácticas los CÓMO ES. Las primeras son acciones planeadas con efecto a mediano y a largo plazo, en tanto que las segundas son acciones a corto plazo realizadas en función de las estrategias. Para cada

estrategia, se determinan una o más tácticas, de forma que mientras el conjunto de estrategias, sistematizadas y ordenadas, forman el plan estratégico, el conjunto de tácticas integran el plan táctico u operativo.

1.4.2.5 Componentes de la planeación estratégica

Para Mintzberg la planeación estratégica¹⁸ integra:

1. **Un plan**, o sea, un curso de acción conscientemente determinado, una guía o una serie de guías para una situación específica.
2. **Una maniobra o “complot”** para ganar la partida al competidor, que consiste en ser más inteligente. Por ejemplo, un niño puede usar la barda del patio de su casa para atraer a un rufián hacia donde su “doberman” espera a los intrusos. Una empresa también puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta o enviar mensajes engañosos como parte de su estrategia. Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva habla de las señales del mercado, en las que plantea las estrategias de los movimientos publicitarios, el uso de la “marca agresiva”, las “amenazas de demanda legal” que son acciones para apropiarse de antemano de la respuesta esperada y forzar las negociaciones con el competidor.
3. **Un patrón**, o sea, un comportamiento determinado y una conducta definida, la cual puede ser deliberada o emergente.
4. **Una posición**, es decir, su ubicación en un “ambiente” o en un “segmento” del mercado.

¹⁸ El proceso estratégico: Edición Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997

5. **Una perspectiva**, que es un modo peculiar o particular de percibir al mundo a partir de una posición elegida.

Los niveles de la planeación estratégica están basados en la estructura de las empresas:

- a. El corporativo.
- b. El divisional.
- c. El comercial.
- d. El de producción.

El plan estratégico corporativo:

- Define la visión y la misión corporativa.
- Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados).
- Establece la unidad de negocios.
- Le asigna recursos
- Planea nuevos negocios.

1.4.2.6 Proceso de la planeación estratégica

Una presentación sobre el proceso de la Planeación estratégica actualizado a nuestros tiempos y presentado en pasos para su entendimiento es el siguiente:

1. **Realizar un análisis de la situación actual**, definiendo la misión (que hacemos), la visión (a donde nos dirigimos y cómo nos vemos en un futuro), los valores (conjunto de reglas de comportamiento esperado) y posición competitiva actual.
2. **Explorar información obtenida** para ver hacia adentro de la organización y poner en blanco y negro las fortalezas y debilidades

con las que cuenta (gente, instalaciones, equipo, procedimientos, sistemas); y lo mismo deberá ser realizado con los factores externos, identificando oportunidades y amenazas tanto de la competencia, el mercado, o regulaciones actuales o futuras que enfrenta la empresa.

3. **Generar estrategia de acción en tres niveles;** el estratégico, que debe definir el qué vamos hacer y por qué; el tacto, que nos establecerá el cómo lo vamos a lograr, con qué recursos; y el operativo que deberá ser realizado por cada departamento, detallando quién, dónde y con qué se realiza. Para cada fortaleza, que se requiere mantenerla, cada debilidad tenemos que subsanarla. Cómo vamos a aprovechar las oportunidades para elevar nuestro nivel actual y de qué manera habremos de enfrentar las amenazas que hemos identificado.

4. **Ejecución y monitoreo.**

Otro modelo de la planeación estratégica con nueve pasos o etapas se detalla a continuación:

- 1) Determinación de la visión.
- 2) Establecimiento de misión.
- 3) Identificación de valores.
- 4) Definición de los factores críticos de éxito.
- 5) Evaluación del medio ambiente externo.
- 6) Evaluación del medio ambiente interno.
- 7) Determinación del destino estratégico.
- 8) Definición de los temas estratégicos.
- 9) Control del desempeño estratégico.

1.4.2.7 Objetivos estratégicos

Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los

resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

1.4.2.8 Función de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de una organización. El autor Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, establece: Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estos las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo a la misión de la organización, por lo que se establece el curso que ésta debe seguir para llegar al éxito, a través de estrategias que representan el medio a través del cual lo lograrán. Según Thompson y Strickland: Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Es importante mencionar que un objetivo estratégico representa la evolución que se desea en la organización. De acuerdo con Antonio Francés¹⁹:

Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos.

1.4.2.9 Características

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa. En resumen, los objetivos deben poseer las siguientes características:

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.
- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples.

¹⁹ Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral, Pearson Education de México S.A Primera Edición (2006).

1.4.2.10 Etapas en la formulación

Según Antonio Francés y Humberto Serna Gómez se puede plantear el siguiente proceso para la formulación de los objetivos estratégicos²⁰²⁰:

1. Realizar reuniones con las personas claves de la organización, y haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas se recolecta la información más relevante y se procede a formular los objetivos estratégicos de la empresa, enfocándose en las áreas o actividades (mercadeo, producción, rentabilidad, crecimiento entre otras) que conforman a la organización.
2. Definir los objetivos sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo.
3. Depurar la lista de los objetivos, es decir, observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo. Es necesario organizar el trabajo futuro al interior de cada área. Es preciso priorizar los objetivos de cada una definiendo el o los objetivos más importantes que concentraran la atención. También puede ser que se relacionen los objetivos de cada área de tal modo que uno de ellos quede como objetivo general y los otros como parte de la estrategia a alcanzar.
4. Emplear indicadores que no son más que variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas.

1.5 Marco Conceptual

- a. **Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo.**-Es una institución financiera pública de operaciones múltiples creada para fomentar el desarrollo de la pequeña y microempresa.

²⁰ Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión: Teoría Y Metodología 5ta Edición. Editorial 3R Editores.

- b. **Créditos en Cobranza Judicial.-** Corresponde a los créditos cuya recuperación se encuentra en proceso judicial.
- c. **Créditos Indirectos o Créditos Contingentes.-** Son las operaciones de crédito fuera de balance por las cuales la empresa asume el riesgo crediticio ante el eventual incumplimiento de un deudor frente a terceras personas. Considera los avales otorgados, cartas fianza otorgadas, cartas de crédito y aceptaciones bancarias.
- d. **Créditos Reestructurados.-** Son los créditos, cualquiera sea su modalidad, sujeto a la reprogramación de pagos aprobada en el proceso de reestructuración, de concurso ordinario o preventivo.
- e. **Créditos Refinanciados.-** Son los créditos que han sufrido variaciones de plazo y/o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.
- f. **Créditos Vencidos.-** Son los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de vencimiento y que contablemente son registrados como vencidos. En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas, corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 15 días. En los créditos a pequeñas empresas y microempresas, corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 30 días. En los créditos de consumo, hipotecario para vivienda, arrendamiento financiero y capitalización inmobiliaria, corresponde a las cuotas impagas si el atraso es mayor a 30 días y menor a 90 días y al saldo total del crédito si el atraso supera los 90 días. En el caso de sobregiros en cuenta corriente, se considerará como crédito vencido a partir del día 31 de otorgado el sobregiro.
- g. **Impacto.-** La consecuencia o consecuencias de un hecho; expresado ya sea en términos cualitativos o cuantitativos. Usualmente se expresará en términos monetarios, como pérdidas financieras. También es llamado severidad.
- h. **Mora Contable.-** Es el indicador que se determina dividiendo la sumatoria de los saldos vencidos en más la cartera judicial entre el saldo total de la cartera de colocaciones; los días de atraso para que un crédito

se considere vencido lo establece la SBS de acuerdo a los tipos de crédito; por agencia; por asesor de negocios.

- i. **Mora.**- Retraso en el cumplimiento de una obligación, que provoca el devengo de interés moratorio ante la deuda pactada.
- j. **Morosidad.**-La morosidad se conceptúa como la imposibilidad de cumplir con lo exigido por la ley o con una obligación contraída previamente .este término se usa cuando el deudor no paga el interés o el principal de su deuda o incumple otras obligaciones financieras a su vencimiento.
- k. **Objetivos estratégicos.**- Son las metas estratégicas planteadas por una organización para reforzar; a largo o corto plazo, la posición de una organización en el mercado específico.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2. Material y Procedimientos

2.1 Material

2.1.1 Población

Para el alcance de los objetivos y medición de las variables se consideró dos poblaciones:

Primera: la población de funcionarios que participan directa e indirectamente en la gestión de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, al 30 de junio del 2013.

Segunda: la población de estadísticas está representada por 16 colaboradores de diversas jerarquías, memorias, estados financieros e instrumentos de gestión de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo del 2010 al 2013.

2.1.2 Unidad de Análisis

Primera: El funcionario colaborador que participan directa e indirectamente en la gestión de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo al 30 de junio del 2013.

Segunda: la estadística, memoria, estado financiero e instrumento de gestión de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo del 2010 al 2013.

2.1.3 Muestra

Primera: En vista que la población es pequeña se tomó a la totalidad de la misma como muestra. Se consideró a 16 colaboradores, que equivalen a la totalidad de los funcionarios de las diversas jerarquías que realizan gestión directa e indirecta de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo al 30 de junio del 2013. (Ver Tabla 2).

Segunda:

- Estadísticas de Mora 2010, 2011,2012
- Presupuesto y Plan estratégico 2010 al 2013.
- Estados Financieros (Balance y Estado de Ganancias y Pérdidas) 2010, 2011,2012.
- Memoria Anual 2010, 2011,2012.

Tabla N° 2 Colaboradores vinculados a la Agencia Real Plaza.

Colaboradores	Población	%
Gerente Central	1	6.3%
Gerente Territorial	1	6.3%
Gerente de Créditos	1	6.3%
Gerente de Ahorros y F.	1	6.3%
Gerente de Administrac.	1	6.3%
Administrador	1	6.3%
Recuperador de Crédito	1	6.3%
Coord. de Crédito	2	12.5%
Analistas	7	43.8%
Total Agencia	16	100%

Fuente: Planilla de trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo; Agencia Real Plaza al 30.06.2013.

2.1.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

Entrevista: Esta técnica se aplicó a los colaboradores de las diversas jerarquías que realizan gestión directa e indirecta en la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, a fin de

obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación. Esta técnica permitió la comunicación bidireccional-oral del personal responsable de las decisiones de esta empresa.

Encuesta: Se aplicó a los colaboradores o funcionarios de las diversas jerarquías que realizan gestión directa e indirecta de la empresa en estudio. Esta técnica permitió conocer las opiniones, actitudes, aptitudes, expectativas, hechos y motivaciones de los colaboradores.

Análisis documentario: Esta técnica se aplicó para analizar las estadísticas, memorias, estados financieros e instrumentos de gestión además de información bibliográfica (libros, textos, tesis, trabajos de experiencia profesional, monografías, etc.); así como los diversos aspectos relacionados con la investigación.

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación, están relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

Tabla N° 3 Descripción de técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

TÉCNICA	INSTRUMENTO
ENTREVISTA	GUÍA DE ENTREVISTA
ENCUESTA	CUESTIONARIO
ANÁLISIS DOCUMENTARIO	GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL

FUENTE: Elaborado por los investigadores

2.2 Procedimientos

2.2.1 Diseño de Contrastación

La investigación es de tipo descriptivo, consistirá, fundamentalmente, en caracterizar la situación en el periodo de

estudio de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, Agencia Real Plaza (Situación concreta) para medir el impacto de la morosidad en el incumplimiento de sus objetivos estratégicos indicando sus rasgos más peculiares.

En relación a la investigación a utilizar Tamayo y Tamayo (1.999) indica que la investigación descriptiva “*Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos*”. En relación a la investigación documental, Tamayo (1.999) sostiene lo siguiente: “*En este caso el investigador recurre a fuentes secundarias, es decir, a la información que proporcionan las personas que no participaron directamente en ella. Estos datos los encuentra en enciclopedias, diarios, publicaciones periódicas y otros materiales*”.

En nuestra investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- a) **Análisis y Síntesis:** Como métodos generales se emplean en toda la investigación, especialmente al profundizar en el problema, al conformar la idea a defender y en estudio de las diferentes ideas deductivas.
- b) **Inducción y Deducción:** Como métodos generales se emplearon durante toda la investigación, especialmente al determinar el impacto de la morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la caja.
- c) **Estadístico:** El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

La presente investigación obedece al diseño de contrastación de tipo no experimental transeccional – descriptivo.

El diseño que se utilizó es el siguiente:

M — — — — — ●

Donde:

M : Representa la muestra estudiada, es decir los colaboradores informantes y documentos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo.

O : Observación de la muestra.

Esto significa que la información revelada nos va a permitir inferir si la morosidad impactó en los objetivos estratégicos de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo en el periodo 2010 - 2012.

2.2.2 Análisis de las variables

V1 = Variable Independiente.

La Morosidad en la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito en el período 2010 – 2012.

VD = Variable Dependiente.

Objetivos Estratégicos

a) Análisis de las variables:

Tabla N° 4 Análisis de las variables:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUB VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE: La Morosidad	La morosidad se conceptúa como la imposibilidad de cumplir con lo exigido por la ley o con una obligación contraída previamente. Este término se usa cuando el deudor no paga el interés o el principal de su deuda o incumple otras obligaciones financieras a su vencimiento	Mora Vencida	Mora de crédito a la Microempresa	% Morosidad según Tipo Crédito
			Mora de crédito Pequeña Empresa	% Mora Contable (> 30 días atraso)
			Mora de crédito a la Mediana Empresa	% Provisiones por Tipo Crédito
			Mora crédito de Consumo	% Mora Cartera de Alto Riesgo
		Mora de Alto Riesgo	Créditos Refinanciados	% mora de créditos refinanciados
			Créditos Judiciales	Provisiones según días de Atraso (S/.) % Cartera de Alto Riesgo (CAR)
VARIABLE DEPENDIENTE: Impacto negativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Son las metas estratégicas planteadas por una organización para reforzar; a largo o corto plazo, la posición de una organización en el mercado específico.	Perspectiva Financiera	a. Fortalecer el Patrimonio b. Aumentar la Rentabilidad c. Disminuir el Costo por Riesgo Crediticio d. Incrementar los Ingresos por Otras Líneas de Negocio	Rentabilidad Patrimonial – ROE Rentabilidad de Inversiones –ROA Variación del Costo por Riesgo Ratio de Capital Global Crediticio
		Perspectiva Clientes	a. Fidelizar a los Clientes b. Incrementar el Número de Clientes c. Desarrollar Productos Diferenciados d. Posicionar la Marca e. Incrementar la Cobertura en el Mercado Regional f. Mejorar la Calidad de Servicio	N° de Deserción de Clientes N° de Clientes de Ahorros N° de Clientes de Créditos
		Perspectiva Procesos Internos	a. Incrementar la Productividad del área de Negocios b. Mejorar la Calidad de Cartera c. Optimizar el Proceso Crediticio d. Optimizar la Eficiencia Operativa con soporte diferenciado	N° Promedio de Oper. por Asesor Índice de Morosidad Índice de Cartera de Alto Riesgo Eficiencia del Gasto Administrativo
		Perspectiva Crecimiento, Aprendizaje, Desarrollo e Innovación	a. Aumentar la Satisfacción de los Colaboradores b. Mejorar las Capacidades del Colaborador c. Potenciar Liderazgo Organizacional d. Fortalecer los principios del Buen Gobierno Corporativo e. Desarrollar la Cultura de Gestión del Cliente f. Fomentar una Cultura Integral de Riesgos	Índice de Rotación de Personal Índice de Personal Aprobados en las Evaluaciones de Riesgos Índice de Personal Capacitado en Gestión de Clientes

Fuente: Elaborado por los investigadores

2.2.3 Procesamiento y análisis de datos:

Se aplicaron las siguientes técnicas para analizar la información obtenida de la investigación:

- Análisis documental
- Indagación
- Conciliación de datos
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- Formulación de gráficos
- Otras.

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- Ordenamiento y clasificación.
- Procesamiento manual.
- Proceso computarizado con herramientas de Office y el SICMACT (Sistema de Información de Cajas Municipales de ahorro y Crédito de Trujillo).

CAPÍTULO III

**PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE
RESULTADOS**

3.1. Presentación de Resultados

En el presente capítulo se exponen los resultados de las causales de estudio, con el objeto de contrastar la hipótesis para el cumplimiento y verificación del objetivo general en estudio, se ha realizado a través de análisis documental de la intención estratégica de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo y de las estadísticas evaluadas por el área de planeamiento estratégico.

3.1.1 Cuadro de la Intención Estratégica

Tabla N° 5 Intención Estratégica de la Caja Trujillo 2010-2013

N°	Ítems	Descripción
1	Plan Estratégico 2010-2013	<p>En el documento de Intención Estratégica 2010-2013, se elaboró en la ciudad de Trujillo en la 5ta. Convención Ejecutiva Anual (CEA), realizada durante los días 18,19 y 20 de Octubre del 2009, participando la Alta Dirección y los principales Funcionarios de la Entidad.</p> <p>La Intención Estratégica para el año 2013 mantiene la Dirección Estratégica Institucional (Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos) un nuevo Mapa Estratégico de 18 Objetivos Específicos, 29 Indicadores con sus respectivas metas.(Realizado en el Dpto. Investigación & Planificación y Aprobado por el Directorio y la Gerencia Mancomunada en la 5ta. Convención Ejecutiva Anual (CEA), realizada durante los días 18,19 y 20 del año 2009).(Ver Anexo N°.....)</p>
2	Objetivos Estratégicos Institucionales 2010 - 2013	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr Clientes Satisfechos. 2. Lograr Colaboradores Competentes y Motivados. 3. Crecer con Rentabilidad.
3	Lineamientos Estratégicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir estrategias de negocios y de soporte diferenciadas por zona. 2. Desarrollar una gestión orientada al cliente. 3. Desarrollar un Buen Gobierno Corporativo con Responsabilidad Social. 4. Liderar el mercado de microfinanzas en la Región La Libertad. 5. Potenciar la gestión integral de riesgos. 6. Mejorar la productividad a través de una buena gestión de procesos y personas.

Fuente: Dpto. Investigación & Planificación – Caja Trujillo
Sección – Planeamiento Estratégico

Tabla N° 6 Objetivos Estratégicos 2010-2013.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES	INSTITUCIONAL	AGENCIA R.PLAZA
			PROYECTADO	PROYECTADO
			2010-2013	2010-2013
Perspectiva Financiera	Fortalecer el Patrimonio	Ratio de Capital Global	17.00%	17%
	Aumentar la Rentabilidad	Rentabilidad Patrimonial - ROE	17.20%	15.31%
		Rentabilidad de Inversiones - ROA	3.00%	2.70%
	Disminuir el Costo por Riesgo Crediticio	Variación del Costo por Riesgo Crediticio	97.40%	64.78%
	Incrementar los Ingresos por Otras Líneas de Negocio	Variación de los Ingresos por Servicios	21.70%	27.82%
Variación de los Ingresos Neto por		34.20%	22.69%	
Perspectiva Clientes	Fidelizar a los Clientes	Índice de Deserción de Clientes con Calificación Normal	0.89%	0.57%
	Incrementar el Número de Clientes	Clientes de Créditos	132,927	3,745
		Clientes de Ahorros	165,060	4,493
		Nuevos Canales de Atención de	15	2
Mejorar la Calidad de Servicio	Índice de Satisfacción del Cliente	100%	100%	
Perspectiva Procesos Internos	Incrementar la Productividad del área	Número Promedio de Operaciones por	20	20
	Mejorar la Calidad de Cartera	Índice de Morosidad	6.50%	2.55%
		Índice de Cartera de Alto Riesgo	8.10%	3.23%
Perspectiva Crecimiento, Aprendizaje, Desarrollo e Innovación (CADI)	Aumentar la Satisfacción de los Colaboradores.	Índice de Rotación de Personal	33.00%	36.00%

Fuente: Dpto. Investigación & Planificación – Caja Trujillo
Sección – Planeamiento Estratégico

Tabla N° 7 Objetivos Estratégicos Ejecutado – Proyectado vs Real 2010-2013

PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES	AGENCIA REAL PLAZA			INTENSION ESTRATEGICA REAL PLAZA AL 2013	% LOGRO	INTENSION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL 2010-2013
			EJECUTADO	EJECUTADO	EJECUTADO			
			2010	2011	2012			
Perspectiva Financiera	Fortalecer el Patrimonio	Ratio de Capital Global	16.00%	13.54%	14.52%	17%	85.4%	17.00%
	Aumentar la Rentabilidad	Rentabilidad Patrimonial - ROE	17.00%	15.43%	13.00%	15.31%	84.9%	17.20%
		Rentabilidad de Inversiones - ROA	1.78%	1.95%	2.10%	2.70%	77.8%	3.00%
	Disminuir el Costo por Riesgo Crediticio	Variación del Costo por Riesgo Crediticio	59.34%	62.31%	73.52%	64.78%	88.1%	97.40%
	Incrementar los Ingresos por Otras Líneas de Negocio	Variación de los Ingresos por Servicios	13.57%	13.23%	14.53%	27.82%	52.2%	21.70%
Variación de los Ingresos Neto por Tesorería		27.47%	22.59%	31.49%	22.69%	138.8%	34.20%	
Perspectiva Clientes	Fidelizar a los Clientes	Índice de Deserción de Clientes con Calificación Normal	0.77%	0.81%	0.95%	0.87%	109.2%	0.89%
	Incrementar el Número de Clientes	Clientes de Créditos	1,845	2,350	2,546	3,745	68.0%	132,927
		Clientes de Ahorros	1,412	2,472	3,057	4,493	68.0%	165,060
		Nuevos Canales de Atención de	1	1	1	2	50.0%	15
	Mejorar la Calidad de Servicio	Índice de Satisfacción del Cliente	89%	84%	81%	100%	81.0%	100%
Perspectiva Procesos Internos	Incrementar la Productividad del Área	Número Promedio de Operaciones por	14	15	15	20	75.0%	20
	Mejorar la Calidad de Cartera	Índice de Morosidad	1.78%	2.64%	3.93%	2.55%	-54.1%	6.50%
		Índice de Cartera de Alto Riesgo	4.28%	4.83%	6.55%	3.23%	-102.8%	8.10%
Perspectiva Crecimiento, Aprendizaje, Desarrollo e Innovación (CADI)	Aumentar la Satisfacción de los Colaboradores.	Índice de Rotación de Personal	39.00%	31.00%	39.00%	36.00%	-8.3%	33.00%
	Potenciar el Liderazgo Organizacional	Índice de Cumplimiento del Programa de Coaching	81%	85%	83%	100%	83.0%	100.00%
PROMEDIO			29%	39.56%	30.30%	100.00%	56.0%	100.00%
						META POR ALCANZAR AGENCIA REAL PLAZA	44.0%	

Fuente: Dpto. Investigación & Planificación – Caja Trujillo
Sección – Planeamiento Estratégico

- Identificar el comportamiento de la morosidad en el periodo de estudio.

Tabla N° 8 Comportamiento Mora Contable Agencia Real Plaza año 2010-2013 en Porcentajes

Estructura Trimestral de Mora Contable en Porcentaje (%)

PERIODO		PROYECCION MORA	EJECUTADO MORA	VARIACION MORA
2010	ENERO	1.75%	1.87%	-0.12%
	ABRIL	1.92%	2.53%	-0.61%
	AGOSTO	1.92%	2.06%	-0.14%
	DICIEMBRE	1.83%	1.78%	0.05%
2011	ENERO	2.78%	3.30%	-0.52%
	ABRIL	2.15%	2.72%	-0.57%
	AGOSTO	2.65%	4.48%	-1.83%
	DICIEMBRE	2.21%	2.64%	-0.43%
2012	ENERO	4.25%	6.35%	-2.10%
	ABRIL	4.25%	6.10%	-1.85%
	AGOSTO	3.72%	5.66%	-1.94%
	DICIEMBRE	3.56%	3.93%	-0.37%
PROMEDIO		2.75%	3.62%	-0.87%

Fuente: Dpto. Investigación & Planificación – Caja Trujillo

Tabla N° 9 Cartera Atrasada según Sector Económico de la Agencia Real Plaza en Porcentajes

MORA DE CARTERA POR SECTOR ECONOMICO	Dic-10	Dic-11	Dic-12
ACTIVIDAD INMOBILIARIA, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	2.28%	4.07%	0.29%
ADM. PUB. Y DEF., PLAN SEGUR. SOCIAL AFILIA. OBLIGA.	0.00%	0.38%	0.97%
COMERCIO POR MAYOR Y MENOR, REPAR. VEHIC., ART. DOMEST.	2.79%	2.44%	4.49%
CONSTRUCCION	0.00%	4.29%	1.86%
HOTELES Y RESTAURANTES	6.68%	1.49%	11.51%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	0.97%	4.81%	6.91%
INTERMEDIACION FINANCIERA	0.59%	0.30%	5.93%
OTRAS ACTIV. DE SERV. COMUNIT., SOCIALES Y PERS.	0.01%	7.60%	3.53%
TRANSP., ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	0.17%	2.89%	5.41%

Fuente: Departamento de Contabilidad - Costos y Presupuestos
 Ficha de Resultados al mes de Diciembre 2012

Tabla N° 10 Cartera Atrasada por Analista Agencia Real Plaza año 2010 en Porcentajes

CUADRO DE COLOCACIONES X ANALISTA (Incluye Judicial) - DESEMBOLSOS EN EL MES
AL 31/12/2010

CARTERA MOROSA

ANALISTA	CARTERA TOTAL VENCIDA		VARIACION VENCIDA		VARIACION JUDICIAL		VARIACION TOTAL		% MORA VIGENTE
	NUMERO	MONTO	NUMERO	MONTO	NUMERO	MONTO	NUMERO	MONTO	
EECC - EVER CADENILLAS CORONEL	4	3,770.24	-1	2,063.44	2	753.39	1	2,816.83	0.62
HDRP - HEBER RODRIGUEZ PIÑARRETA	4	15,229.54	3	10,685.94	0	0	3	10,685.94	3.3
HMMM - HILDA MONTENEGRO	5	20,178.95	1	18,421.64	0	0	1	18,421.64	1.25
JEMC - JIMMY MALDONADO CAMPOS	5	11,517.22	3	9,275.26	1	1,120.98	4	10,396.24	1.18
JAMA - JOSE MOZO ASCENCIO	4	114,060.09	0	0	0	0	0	0	3.27
KARC - Katya Andrea Rodriguez Cribilleros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MGVL - MARCOS VELASQUEZ LUJAN	4	62,779.29	3	62,557.13	0	0	3	62,557.13	3.18
MOCL - MONICA CONTRERAS LINARES	0	0	0	0	0	0	0	0	0
YMAR - YESENIA ARGOMEDO ROSADO	1	1,141.68	1	1,141.68	0	0	1	1,141.68	1.44
Totales	27	228,677.01	10	104,145.09	3	1874.37	13	106,019.46	

Fuente.- Reporte A119 - Sicmac - Créditos

Tabla N° 11 Cartera Atrasada por Analista Agencia Real Plaza año 2011 en Porcentajes

CUADRO DE COLOCACIONES X ANALISTA (Incluye Judicial) - DESEMBOLSOS EN EL MES
AL 31/12/2011

CARTERA MOROSA

ANALISTA	CARTERA TOTAL VENCIDA		VARIACION VENCIDA		VARIACION JUDICIAL		VARIACION TOTAL		% MORA VIGENTE
	NUMERO	MONTO	NUMERO	MONTO	NUMERO	MONTO	NUMERO	MONTO	
EECC - EVER CADENILLAS CORONEL	5	49,962.46	-1	36,444.29	0	0	-1	36,444.29	2.34
HDRP - HEBER RODRIGUEZ PIÑARRETA	4	19,995.64	0	6,176.39	1	400	1	6,576.39	2.05
HMMM - HILDA MONTENEGRO	3	19,036.23	-2	16,900.23	0	0	-2	16,900.23	1.16
JEMC - JIMMY MALDONADO CAMPOS	5	2,545.65	-4	-16,011.37	2	917.16	-2	-15,094.21	16.52
JAMA - JOSE MOZO ASCENCIO	5	158,532.57	0	23,362.59	1	36,125.29	1	59,487.88	4.34
KARC - Katya Andrea Rodriguez Cribilleros	2	4,574.24	2	4,574.24	0	0	2	4,574.24	1.07
MGVL - MARCOS VELASQUEZ LUJAN	1	26,280.88	-2	9,165.44	0	0	-2	9,165.44	1.25
MOCL - MONICA CONTRERAS LINARES	0	0	0	0	0	0	0	0	0
YMAR - YESENIA ARGOMEDO ROSADO	1	202.14	0	-113.22	0	0	0	-113.22	0.19
Totales	26	281,129.81	-7	80,498.59	4	37442.45	-3	117,941.04	

Fuente.- Reporte A119 - Sicmac - Créditos

Tabla N° 12.- Cartera Atrasada por Analista Agencia Real Plaza año 2012 en Porcentajes

CUADRO DE COLOCACIONES X ANALISTA (Incluye Judicial) - DESEMBOLSOS EN EL MES
AL 30/12/2012

CARTERA MOROSA

ANALISTA	CARTERA TOTAL VENCIDA		VARIACION VENCIDA		VARIACION JUDICIAL		VARIACION TOTAL		% MORA VIGENTE
	NUMERO	MONTO	NUMERO	MONTO	NUMERO	MONTO	NUMERO	MONTO	
EECC - EVER CADENILLAS CORONEL	20	168,331.56	0	-5,223.30	-1	-5,035.71	-1	-10,259.01	5.9
HDRP - HEBER RODRIGUEZ PIÑARRETA	11	33,329.10	3	-3,427.23	0	-2,123.60	3	-5,550.83	4.62
HMMM - HILDA MONTENEGRO	6	21,552.77	-3	-16,099.21	1	15,942.82	-2	-156.39	2.7
JTJB - JENNY TAMAYO BOCANEGRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KARC - Katya Andrea Rodriguez Cribilleros	22	32,416.57	6	17,150.00	0	0	6	17,150.00	5.73
MGVL - MARCOS VELASQUEZ LUJAN	12	155,160.78	0	34,570.39	0	-816	0	33,754.39	5.56
MJTG - MIRTHA TELLO GOMEZ	4	6,929.56	-2	-5,230.22	0	0	-2	-5,230.22	0.99
MOCL - MONICA CONTRERAS LINARES	5	2,676.43	1	373.68	0	0	1	373.68	0.93
KNSS - SILVA SANCHEZ KARINA NATALI	2	513.68	2	513.68	0	0	2	513.68	2.4
YMAR - YESENIA ARGOMEDO ROSADO	9	14,908.54	4	6,068.29	0	0	4	6,068.29	6.81
Totales	91	435,818.99	11	28,696.08	0	7,967.51	11	36,663.59	

Fuente.- Reporte A119 - Sicmac - Créditos

Tabla N° 13 Reporte de Cartera Alto Riesgo Agencia Real Plaza 2010- 2012

PERIODO	AGENCIA	MONTO VIG	REF VIG	VENCIDO	JUDICIAL	MONTO MORA	MONTO CAR	EJECUTADO CAR	PROYECTADO CAR	VARIACION CAR	
2010	ENERO	AGENCIA REAL PLAZA	10,120,962	220,877	142,402	47,365	189,767	410,644	4.06%	3.50%	-0.56%
	ABRIL	AGENCIA REAL PLAZA	10,258,851	208,022	212,516	47,365	259,881	467,904	4.56%	3.55%	-1.01%
	AGOSTO	AGENCIA REAL PLAZA	10,419,761	216,602	178,884	36,259	215,143	431,744	4.14%	3.42%	-0.72%
	DICIEMBRE	AGENCIA REAL PLAZA	10,691,648	235,619	154,485	36,259	190,744	426,363	3.99%	3.00%	-0.99%
2011	ENERO	AGENCIA REAL PLAZA	11,413,390	197,392	320,538	55,884	376,421	573,813.36	5.03%	3.87%	-1.16%
	ABRIL	AGENCIA REAL PLAZA	11,877,601	289,325	217,712	105,884	323,596	612,921.06	5.16%	3.87%	-1.29%
	AGOSTO	AGENCIA REAL PLAZA	12,194,068	223,715	438,704	107,819	546,523	770,237.61	6.32%	3.90%	-2.42%
	DICIEMBRE	AGENCIA REAL PLAZA	12,700,872	331,701	160,748	174,978	335,725	667,426.03	5.25%	3.90%	-1.35%
2012	ENERO	AGENCIA REAL PLAZA	12,452,948	317,456	314,310	476,799	791,109	1,108,565.13	8.90%	4.21%	-4.69%
	ABRIL	AGENCIA REAL PLAZA	12,776,969	307,711	286,277	493,586	779,864	1,087,574.52	8.51%	4.25%	-4.26%
	AGOSTO	AGENCIA REAL PLAZA	12,651,659	246,506	361,266	355,429	716,695	963,201.25	7.61%	4.25%	-3.36%
	DICIEMBRE	AGENCIA REAL PLAZA	12,376,599	324,200	272,528	213,442	485,970	810,170.34	6.55%	4.25%	-2.30%
PROMEDIO			11,661,277	259,927	255,031	179,256	434,287	694,214	5.84%	3.83%	-2.01%

Fuente.- Departamento Recuperaciones

Reporte de Cartera de Alto Riesgo

Tabla N° 14 Reporte de Mora Contable por Tipo de Crédito Agencia Real Plaza 2010- 2012

Indicadores de Cartera en Mora por Tipo de Credito			
Tipo de Credito	Periodo		
	2010	2011	2012
Mediana Empresa	2.54%	3.07%	4.09%
Pequeña Empresa	2.80%	3.11%	4.28%
Micro Empresa	4.17%	4.21%	7.68%
Consumo no Revol.	3.13%	3.37%	4.09%
Hipotecario	2.79%	2.08%	3.43%
Promedio	3.09%	3.17%	4.71%

Fuente.- Departamento Recuperaciones

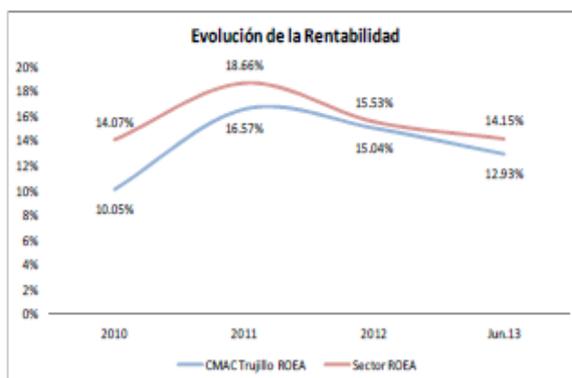
Reporte de Cartera de Alto Riesgo

Tabla N° 15 Reporte de Provisiones de la Cartera en Mora Contable

ESTADO DE RESULTADOS CAJA TRUJILLO "AGENCIA REAL PLAZA"						
(En Nuevos soles)						
Rubro	AÑO 2011			AÑO 2012		
	Presupuesto	Ejecutado	Desviación	Presupuesto	Ejecutado	Desviación
MARGEN FINANCIERO BRUTO	3,145,979	3,035,712	-110,267	3,480,978	3,609,648	128,670
PROVISIONES	284,212	407,934	123,722	315,939	499,244	183,305
MARGEN FINANCIERO NETO	2,861,767	2,627,778	-233,989	3,165,039	3,110,404	-54,635

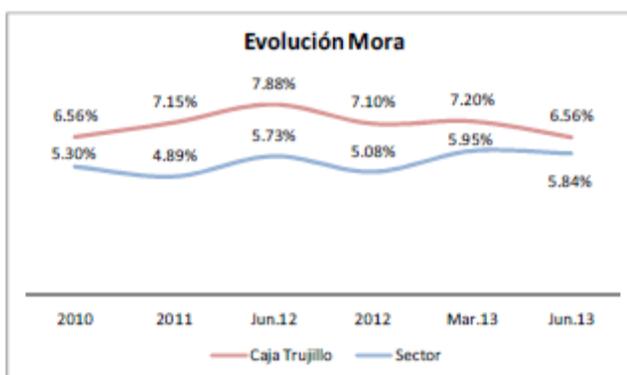
Fuente.- Dpto. Contabilidad - Caja Trujillo

Figura N° 1.- Reporte de la Evolución de la Rentabilidad Institucional de Crédito 2010- 2012



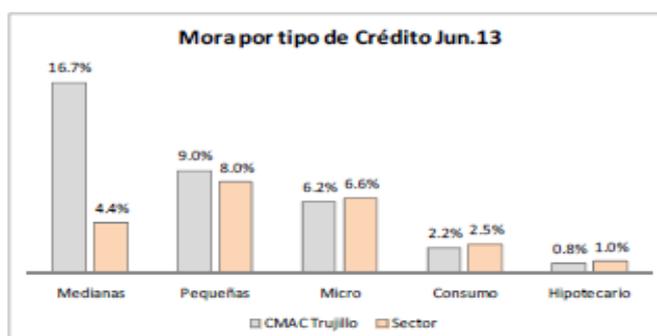
Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

Figura N° 2.- Reporte de Créditos según Riesgo Deudor Institucional 2010 al 2013



Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

Figura N° 3.- Reporte de la Evolución de la Morosidad Institucional 2010 al 2013



Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

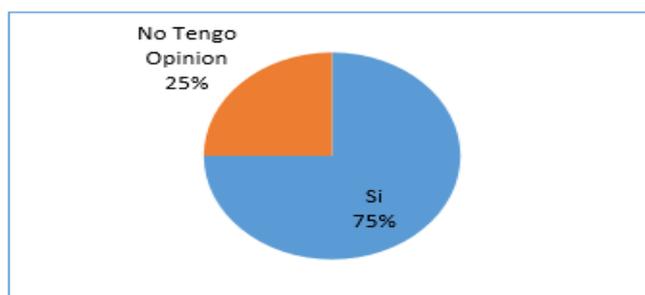
3.1.2 Resultados del Cuestionario

Se realizó una encuesta de 17 preguntas a los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo Agencia Real Plaza, los días 20 y 22 de Octubre del presente año, las cuales se han realizado de manera presencial con la finalidad de conocer el nivel de conocimiento que tienen de los objetivos estratégicos y la morosidad de la agencia.

Pregunta N°1.-

¿Existen políticas para la recuperación de créditos que se encuentran en morosidad?

Figura N°4



	N° Enc	%
Si	12	75%
No Tengo Opinión	4	25%
	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

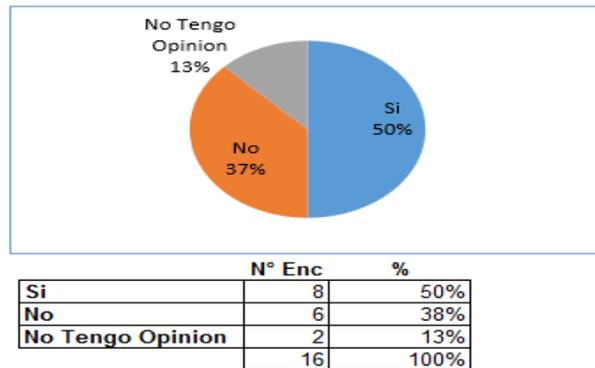
Descripción:

Los Gerentes, Administradora, Coordinadores, Recuperador y Asesores de Negocio al ser consultados sobre si existen políticas de recuperación de créditos que se encuentran en morosidad un 75% del total de encuestados manifestaron que si existes políticas para la recuperación de créditos en mora, dejando un 25% que manifestaron que no tenían conocimiento de dicha pregunta.

Pregunta N°2.-

¿Cree Uds. Que la gestión realizada en la institución para enfrentar el alto índice de morosidad es adecuada?

Figura N°5



Fuente: Elaborado por los Proyectistas

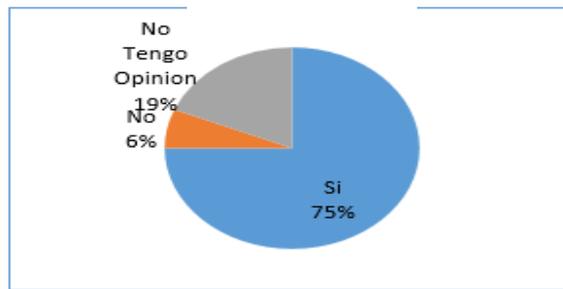
Descripción:

Al ser consultados los Gerentes, Administradora, Recuperador, Coordinadores y Asesores de Negocio respecto a la gestión que se realiza en la institución para enfrentar el alto índice de morosidad, el 50% de los encuestados manifestaron que si es adecuada la gestión que se vienen realizando para frenar el alto índice de morosidad, mientras un 38% manifestaron que no es adecuado dicha gestión y un 13% no opinaron.

Pregunta N°3.-

¿Se efectúan las provisiones en cuentas de cobranza dudosa, de acuerdo al estado de morosidad?

Figura N°6



	N° Enc	%
Si	12	75%
No	1	6%
No Tengo Opinion	3	19%
	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

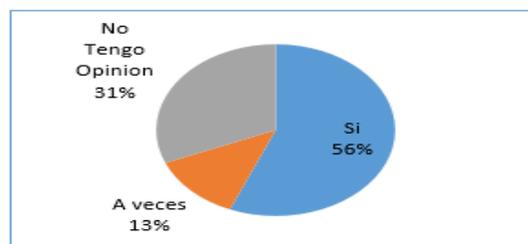
Descripción:

Al preguntar a los Gerentes, Administradora, Recuperador, Coordinadores y Asesores de Negocio si se efectúan las provisiones en Cuentas de cobranza dudosa de acuerdo al estado de morosidad, un 75% manifestaron que si se realiza dicha provisión, mientras un 6% manifestaron que no se efectúan dicha provisión en Cuentas de cobranza dudosa de acuerdo al estado de morosidad y un 19% no opinaron.

Pregunta N°4.-

¿Se realiza el seguimiento de los créditos en demanda judicial, y control en registros independientes?

Figura N°7



	N° Enc	%
Si	9	56%
A veces	2	13%
No Tengo Opinion	5	31%
	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

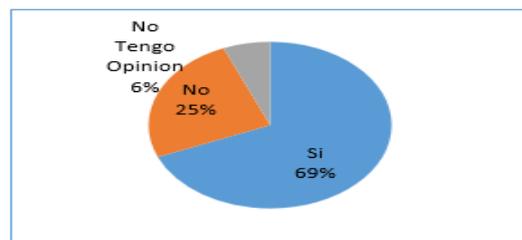
Descripción:

Los Gerentes, Administradora, Coordinadores Recuperador y Asesores de Negocio cuando son consultados un 56% manifestaron que si se hace el seguimiento respectivo en la etapa judicial además, de tener un control en registros independientes de estos tipos de créditos, mientras un 13% manifestaron que a veces se realiza el seguimiento en dicha etapa judicial y un 31% no opinaron de dicha pregunta.

Pregunta N°5.-

¿El Departamento de Recuperaciones informa sobre los niveles de morosidad frecuentemente?

Figura N°8



	Nº Enc	%
Si	11	69%
No	4	25%
No Tengo Opinion	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

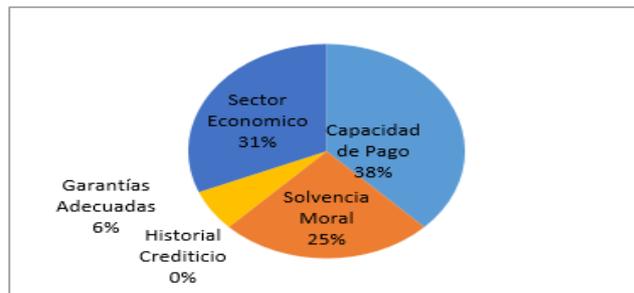
Descripción:

Al preguntar a los Gerentes, Administradora, Recuperador, Coordinadores y Asesores de Negocio acerca si el departamento de recuperaciones informa frecuentemente los niveles de morosidad un 69% manifestaron que si informa oportunamente, mientras un 25% manifestaron que no informan oportunamente y un 6% no opinaron de dicha pregunta.

Pregunta N°6.-

¿El Comité de Crédito como identifica los riesgos de cartera para el otorgamiento de un préstamo en la Agencia Real Plaza?

Figura N°9



	N° Enc	%
Capacidad de Pago	6	38%
Solvencia Moral	4	25%
Historial Crediticio	0	0%
Garantías Adecuadas	1	6%
Sector Económico	5	31%
	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

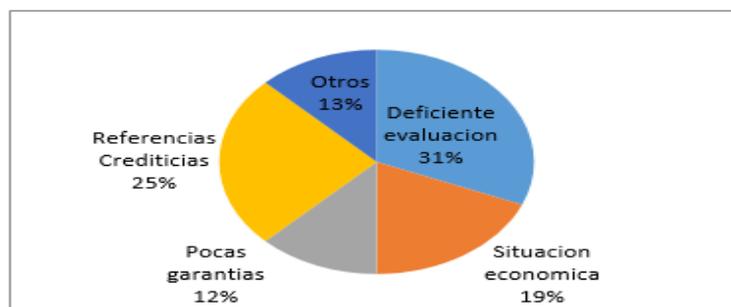
Descripción:

Al ser consultados los Gerentes, Administradora, Recuperador, Coordinadores y Asesores de Negocio como el Comité de Crédito identifica los riesgos de cartera para el otorgamiento de un préstamo, un 38% manifestaron por la capacidad de pago, un 25% por la solvencia moral, un 6% manifestaron por las garantías a deudas, mientras un 31% opinaron por el sector económico a donde va destinado el crédito.

Pregunta N°7.-

¿De acuerdo con su experiencia cual es la causa que determina el comportamiento de la morosidad en la Agencia Real Plaza?

Figura N°10



	N° Enc	%
Deficiente evaluacion	5	31%
Situacion economica	3	19%
Pocas garantias	2	13%
Referencias Crediticias	4	25%
Otros	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

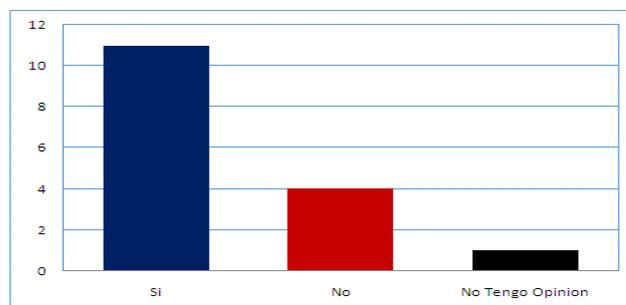
Descripción:

Al preguntar a los Gerentes, Administradora, Recuperador, Coordinadores y Asesores de Negocio cual es la causa que determina el comportamiento de la morosidad un 31% opino que la causa es la deficiente evaluación para el otorgamiento del crédito, un 19% manifestó que es la situación económica un 13% por las pocas garantías, un 25% por la referencias crediticias mientras un 13% manifestaron que son productos de otras causas.

Pregunta N°8.-

¿Uds. Conoce si la Agencia Real Plaza ha elaborado un plan estratégico?

Figura N°11



	N° Enc	%
Si	11	69%
No	4	25%
No Tengo Opinion	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

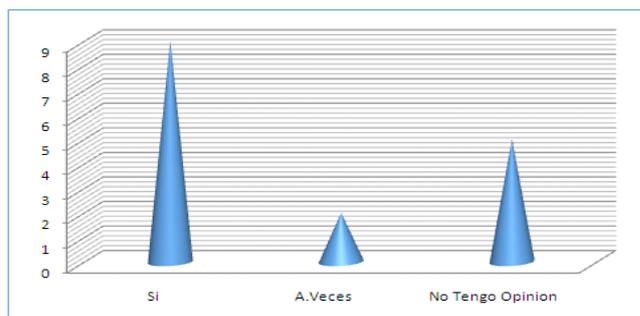
Descripción:

Al ser consultados los Gerentes, Administradora, Recuperador, Coordinadores y Asesores de Negocio si conoce que se ha elaborado un plan estratégico para la agencia un 69% opinaron que si, mientras un 25% manifestaron que no, mientras un 6% dijeron que no opinaban debido a que no lo conocían.

Pregunta N°9.-

¿Los directivos y funcionarios claves participan en el establecimiento de los objetivos de las actividades de la cual son responsables?

Figura N°12



	N° Enc	%
Si	9	56%
A.Veces	2	13%
No Tengo Opinion	5	31%
	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

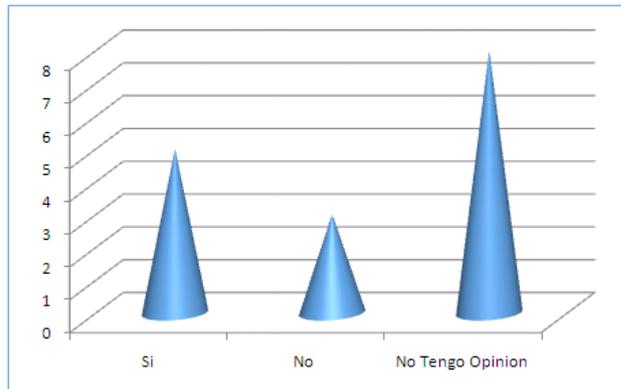
Descripción:

Los Gerentes, Administradora, Coordinadores, Recuperador y Asesores de Negocio cuando son consultados si participan en el establecimiento de los objetivos de las actividades de la cual son responsables un 56% manifestaron que SI, un13% dijeron que a veces, mientras un considerable 31% dijeron que no sabían.

Pregunta N°10.-

¿Se han definido los riesgos en función de los objetivos generales y estratégicos de la Agencia?

Figura N°13



	Nº Enc	%
Si	5	31%
No	3	19%
No Tengo Opinion	8	50%
	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

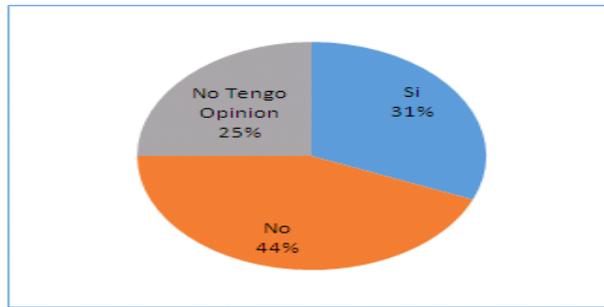
Descripción:

Al realizarles la consulta a Gerentes, Administradora, Recuperador, Coordinadores y Asesores de Negocio se pudo obtener un considerable 50% de no tengo opinión por el desconocimiento principalmente de los asesores; así mismo se obtuvo un importante 31% por el SI y un menor NO con 19%.

Pregunta N°11.-

¿Los objetivos estratégicos son conocidos por todos los miembros de la Entidad?

Figura N°14



	N° Enc	%
Si	5	31%
No	7	44%
No Tengo Opinion	4	25%
	16	1

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

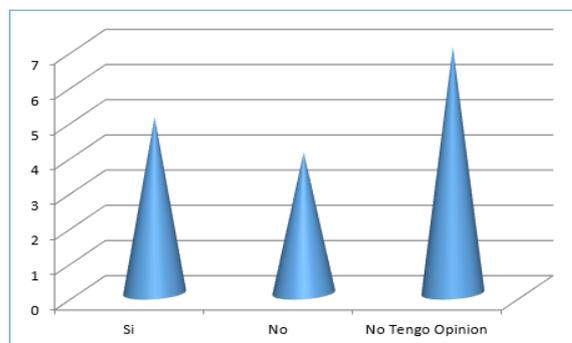
Descripción:

Al realizar la pregunta si los Objetivos Estratégicos son conocidos por todos los miembros de la entidad se obtuvo como resultado que un 31% Si conocían los objetivos estratégicos. un No de 44% como respuesta; lo cual nos da a conocer que no se hace de conocimiento general del Plan Estratégico a los trabajadores de la institución; así mismo se pudo obtener un 25% que manifestó no tener opinión sobre la pregunta realizada.

Pregunta N°12.-

¿Hay consistencia entre los objetivos generales o estratégicos con los presupuestos operativos de la Agencia Real Plaza?

Figura N°15



	N	%
Si	5	31%
No	4	25%
No Tengo Opinion	7	44%
	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

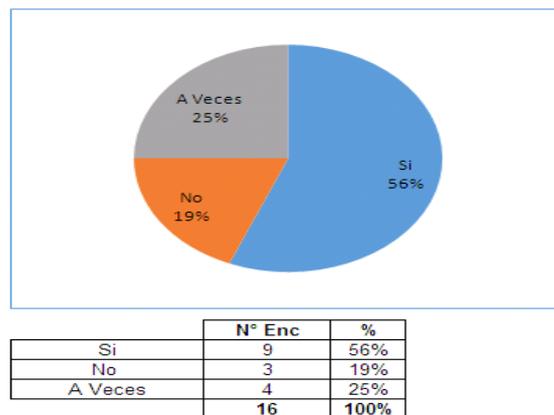
Descripción:

Al realizar la pregunta a los Gerentes, Administradora, Recuperador, Coordinadores y Asesores nos pudimos dar cuenta el desconocimiento de los trabajadores con relación al plan estratégico y plan operativo de la institución con un resaltante 44% manifestaron que No tengo opinión, un 31% opinaron que Sí, y un 25% opinaron que No había consistencia entre los objetivos generales o estratégicos con los presupuestos operativos de la Agencia Real Plaza

Pregunta N°13.-

¿Se suministra capacitación a todos los empleados acerca de los productos que brinda la Caja Trujillo y del servicio al cliente?

Figura N°16



Fuente: Elaborado por los Proyectistas

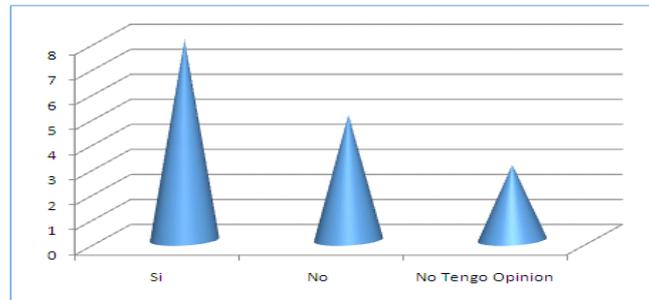
Descripción:

Al realizarles la encuesta a Gerentes, Administradora, Recuperador, Coordinadores y Asesores de negocios se pudo conocer que un 56% manifiesta que si se realizan capacitación a todos los empleados acerca de los productos que brinda la Caja Trujillo y del servicio al cliente lo cual significa que más de la mitad de los trabajadores de la agencia conocen los productos y de atención al cliente.

Pregunta N°14.-

¿Se controla la calidad de las operaciones que son motivo de incentivo por desempeño en la Agencia Real Plaza?

Figura N°17



	N° Enc	%
Si	8	50%
No	5	31%
No Tengo Opinion	3	19%
	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

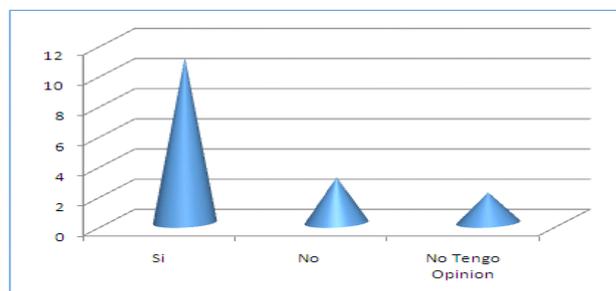
Descripción:

La respuesta a esta pregunta relacionada al control de las operaciones se pudo conocer que un 50% opina que Si se controlan las operaciones, un 31% manifestaron que No y un mayor 19% opinaron no tener opinión.

Pregunta N°15.-

¿Cree Uds que la Morosidad Impacto en los Objetivos Estrategicos en la Agencia Real Plaza en los años anteriores?

Figura N°18



	N° Enc	%
Si	11	69%
No	3	19%
No Tengo Opinion	2	13%
	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

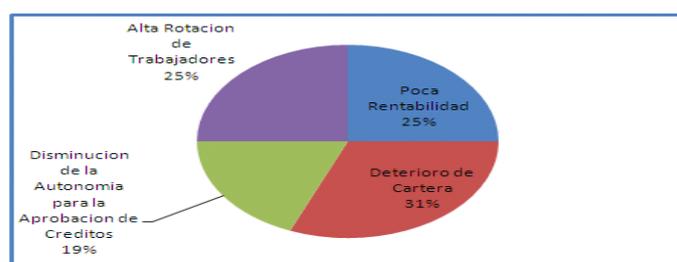
Descripción:

Al ser consultados los Gerentes, Administradora, Recuperador, Coordinadores y Asesores de Negocio sí la Morosidad Impactó en los Objetivos Estrategicos en la Agencia Real Plaza 2010-2012, un 69% opinaron que SI impactó, un 19% manifestaron que NO, mientras un 13% no opinaron.

Pregunta N°16.-

¿Cual cree es el impactó que origina la alta morosidad en el alcance de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza en los años anteriores?

Figura N°19



	Nº Enc	%
Poca Rentabilidad	4	25%
Deterioro de Cartera	5	31%
Disminucion de la Autonomia para la Aprobacion de Creditos	3	19%
Alta Rotacion de Trabajadores	4	25%
	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

Descripción:

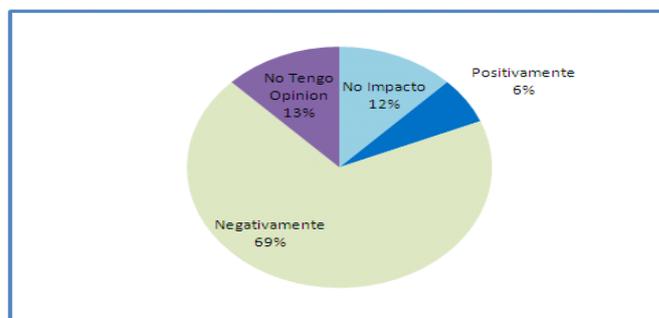
Al realizar la pregunta del impactó que origina la alta morosidad en el alcance de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza año 2010-2012 a Gerentes, Administradora, Recuperador, Coordinadores y Asesores de negocios se pudo observar que un 25% de los trabajadores directos e indirectos de la agencia manifestaron que produce poca rentabilidad en los resultados de la agencia; de igual manera un 31% manifiesta que se produce un deterioro de la cartera de créditos de la agencia; un 19% de los encuestados manifiesta que el aumento en la mora genera una disminución

en la autonomía para la aprobación de créditos y un 25% respondió que produce una alta rotación de los trabajadores.

Pregunta N°17.-

¿Cómo Impactó la Morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo en los años anteriores?

Figura N°20



	Nº Enc	%
No Impacto	2	13%
Positivamente	1	6%
Negativamente	11	69%
No Tengo Opinión	2	13%
	16	100%

Fuente: Elaborado por los Proyectistas

Descripción:

Al ser consultados los Gerentes, Administradora, Recuperador, Coordinadores y Asesores de Negocio Cómo Impactó la Morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Agencia Real Plaza, un 69% opinaron que impacto negativamente en los objetivos estratégicos, un 13% manifestaron que no impactó en los objetivos estratégicos, un 6% impacto positivamente, mientras un 13% no opinaron.

3.1.3 Contratación de la Hipótesis.

Tabla N° 16 Contratación de la Hipótesis.

<p>Problema:</p> <p>¿Cómo impactó la morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo en el período 2010-2012?</p>	<p>Hipótesis:</p> <p>La morosidad impactó negativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010-2012.</p>																																																												
	<p>Indicadores</p>																																																												
<p>Variable</p>	<p>Morosidad</p> <table border="1" data-bbox="764 880 1378 1128"> <thead> <tr> <th colspan="4">Indicadores de Cartera en Mora por Tipo de Credito</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">Tipo de Credito</th> <th colspan="3">Periodo</th> </tr> <tr> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mediana Empresa</td> <td>2.54%</td> <td>3.07%</td> <td>4.09%</td> </tr> <tr> <td>Pequeña Empresa</td> <td>2.80%</td> <td>3.11%</td> <td>4.28%</td> </tr> <tr> <td>Micro Empresa</td> <td>4.17%</td> <td>4.21%</td> <td>7.68%</td> </tr> <tr> <td>Consumo no Revol.</td> <td>3.13%</td> <td>3.37%</td> <td>4.09%</td> </tr> <tr> <td>Hipotecario</td> <td>2.79%</td> <td>2.08%</td> <td>3.43%</td> </tr> <tr> <td>Promedio</td> <td>3.09%</td> <td>3.17%</td> <td>4.71%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Objetivos Estratégicos.</p>	Indicadores de Cartera en Mora por Tipo de Credito				Tipo de Credito	Periodo			2010	2011	2012	Mediana Empresa	2.54%	3.07%	4.09%	Pequeña Empresa	2.80%	3.11%	4.28%	Micro Empresa	4.17%	4.21%	7.68%	Consumo no Revol.	3.13%	3.37%	4.09%	Hipotecario	2.79%	2.08%	3.43%	Promedio	3.09%	3.17%	4.71%																									
Indicadores de Cartera en Mora por Tipo de Credito																																																													
Tipo de Credito	Periodo																																																												
	2010	2011	2012																																																										
Mediana Empresa	2.54%	3.07%	4.09%																																																										
Pequeña Empresa	2.80%	3.11%	4.28%																																																										
Micro Empresa	4.17%	4.21%	7.68%																																																										
Consumo no Revol.	3.13%	3.37%	4.09%																																																										
Hipotecario	2.79%	2.08%	3.43%																																																										
Promedio	3.09%	3.17%	4.71%																																																										
<p>Variable Independiente.- La Morosidad</p>	<table border="1" data-bbox="772 1225 1406 2016"> <thead> <tr> <th rowspan="3">PERSPECTIVA</th> <th rowspan="3">OBJETIVOS GENERALES</th> <th rowspan="3">INDICADORES</th> <th>INSTITUCIONAL</th> <th>AGENCIA R.PLAZA</th> </tr> <tr> <th>PROYECTADO</th> <th>PROYECTADO</th> </tr> <tr> <th>2010-2013</th> <th>2010-2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Perspectiva Financiera</td> <td>Fortalecer el Patrimonio</td> <td>Ratio de Capital Global</td> <td>17.00%</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Aumentar la Rentabilidad</td> <td>Rentabilidad Patrimonial - ROE</td> <td>17.20%</td> <td>15.31%</td> </tr> <tr> <td>Rentabilidad de Inversiones - ROA</td> <td>3.00%</td> <td>2.70%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Disminuir el Costo por Riesgo Crediticio</td> <td>Variación del Costo por Riesgo Crediticio</td> <td>97.40%</td> <td>64.78%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Perspectiva Clientes</td> <td>Fidelizar a los Clientes</td> <td>Índice de Deserción de Clientes con Calificación Normal</td> <td>0.89%</td> <td>0.57%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Incrementar el Número de Clientes</td> <td>Clientes de Créditos</td> <td>132,927</td> <td>3,745</td> </tr> <tr> <td>Clientes de Ahorros</td> <td>165,060</td> <td>4,493</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Mejorar la Calidad de Servicio</td> <td>Índice de Satisfacción del Cliente</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Perspectiva Procesos Internos</td> <td>Incrementar la Productividad del área</td> <td>Número Promedio de Operaciones por</td> <td>20</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Mejorar la Calidad de Cartera</td> <td>Índice de Morosidad</td> <td>6.50%</td> <td>2.55%</td> </tr> <tr> <td>Índice de Cartera de Alto Riesgo</td> <td>8.10%</td> <td>3.23%</td> </tr> <tr> <td>Perspectiva Crecimiento, Aprendizaje, Desarrollo e Innovación (CADI)</td> <td>Aumentar la Satisfacción de los Colaboradores.</td> <td>Índice de Rotación de Personal</td> <td>33.00%</td> <td>36.00%</td> </tr> </tbody> </table>	PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES	INSTITUCIONAL	AGENCIA R.PLAZA	PROYECTADO	PROYECTADO	2010-2013	2010-2013	Perspectiva Financiera	Fortalecer el Patrimonio	Ratio de Capital Global	17.00%	17%	Aumentar la Rentabilidad	Rentabilidad Patrimonial - ROE	17.20%	15.31%	Rentabilidad de Inversiones - ROA	3.00%	2.70%		Disminuir el Costo por Riesgo Crediticio	Variación del Costo por Riesgo Crediticio	97.40%	64.78%	Perspectiva Clientes	Fidelizar a los Clientes	Índice de Deserción de Clientes con Calificación Normal	0.89%	0.57%	Incrementar el Número de Clientes	Clientes de Créditos	132,927	3,745	Clientes de Ahorros	165,060	4,493		Mejorar la Calidad de Servicio	Índice de Satisfacción del Cliente	100%	100%	Perspectiva Procesos Internos	Incrementar la Productividad del área	Número Promedio de Operaciones por	20	20	Mejorar la Calidad de Cartera	Índice de Morosidad	6.50%	2.55%	Índice de Cartera de Alto Riesgo	8.10%	3.23%	Perspectiva Crecimiento, Aprendizaje, Desarrollo e Innovación (CADI)	Aumentar la Satisfacción de los Colaboradores.	Índice de Rotación de Personal	33.00%	36.00%
PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES				INDICADORES	INSTITUCIONAL	AGENCIA R.PLAZA																																																						
						PROYECTADO	PROYECTADO																																																						
		2010-2013	2010-2013																																																										
Perspectiva Financiera	Fortalecer el Patrimonio	Ratio de Capital Global	17.00%	17%																																																									
	Aumentar la Rentabilidad	Rentabilidad Patrimonial - ROE	17.20%	15.31%																																																									
		Rentabilidad de Inversiones - ROA	3.00%	2.70%																																																									
	Disminuir el Costo por Riesgo Crediticio	Variación del Costo por Riesgo Crediticio	97.40%	64.78%																																																									
Perspectiva Clientes	Fidelizar a los Clientes	Índice de Deserción de Clientes con Calificación Normal	0.89%	0.57%																																																									
	Incrementar el Número de Clientes	Clientes de Créditos	132,927	3,745																																																									
		Clientes de Ahorros	165,060	4,493																																																									
	Mejorar la Calidad de Servicio	Índice de Satisfacción del Cliente	100%	100%																																																									
Perspectiva Procesos Internos	Incrementar la Productividad del área	Número Promedio de Operaciones por	20	20																																																									
	Mejorar la Calidad de Cartera	Índice de Morosidad	6.50%	2.55%																																																									
		Índice de Cartera de Alto Riesgo	8.10%	3.23%																																																									
Perspectiva Crecimiento, Aprendizaje, Desarrollo e Innovación (CADI)	Aumentar la Satisfacción de los Colaboradores.	Índice de Rotación de Personal	33.00%	36.00%																																																									

¿Cual cree es el impacto que origina la alta morosidad en el alcance de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza en los años anteriores?

	Encuestados	%
Poca Rentabilidad	4	25%
Deterioro de Cartera	5	31%
Disminución de la Autonomía para la Aprobación de Créditos	3	19%
Alta Rotación de Trabajadores	4	25%
	16	100%

¿Cómo Impacto la Morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo en los años anteriores?

	Encuestados	%
No Impacto	2	13%
Positivamente	1	6%
Negativamente	11	69%
No Tengo Opinión	2	13%
	16	100%

Contrastación de la Hipótesis: La Hipótesis se acepta dado que la morosidad de la institución en el periodo de estudio y en sus diversos indicadores afectó considerablemente las estrategias, no alcanzando óptimamente lo proyectado e impactando negativamente en el deterioro de sus activos.

3.2. Discusión de resultados

En la presente sección se demostrará los principales hechos de la encuesta realizada en la Agencia Real Plaza, según los Objetivos.

3.2.1 DISCUSIÓN DE RESULTADO CON RESPECTO AL OBJETIVO ESPECÍFICO 1

En la tabla N°06 pág. N°56. Muestra los objetivos estratégicos proyectados del 2010 al 2013; así como sus perspectivas y cada una de ellas con sus objetivos; los cuales son medidos en base a indicadores; cómo podemos verificar en la perspectiva financiera se tiene por objetivo alcanzar una rentabilidad patrimonial del 15.31% y disminuir el Costo de Riesgo Crediticio proyectando un alcance del 97.40% a nivel institucional y un 64.78% para la agencia en estudio.

El autor Fred (2008)²¹. En su libro Conceptos de Administración Estratégica, establece: Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estos las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo a la misión de la organización, por lo que se establece el curso que ésta debe seguir para llegar al éxito, a través de estrategias que representan el medio.

Con relación a la perspectiva de procesos internos se proyectan mejorar la calidad de cartera alcanzando un índice de mora de 6.50% a nivel institucional y un 2.55% a nivel de agencia, para la cartera de alto riesgo se proyectó un índice de 8.10% a nivel institucional y 3.23% a nivel de agencia lo cual permitirá mejorar los indicadores y calificación de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo

²¹ Francis Marion University, Florence, South Carolina, décimo primera edición Conceptos de Administración Estratégica. Décimo primera edición Pearson Educación, México, 2008

En la tabla N°07 pág. N°56. Muestra el control institucional ejecutado de los objetivos proyectados para los periodos 2010 - 2013; para las perspectivas mencionadas en el plan estratégico institucional, se puede observar en la perspectiva financiera en la disminuir el costo por riesgo crediticio se ha alcanzado un 13.00% de la meta acumulada al 2012 alcanzando un 84.9% de la meta proyectada al 2013 y la variación del costo por riesgo crediticio se ha alcanzado un 2.10% de la meta al 2012 alcanzando un 77.8% de la meta proyectada al cierre del 20130.

La perspectiva de procesos internos donde los índices de morosidad de la institución y de la agencia al cierre del periodo 2012 alcanzó un índice de 3.93% reflejando el incremento de la morosidad en el último periodo ya que al finalizar el año 2011 mostró un ratio de mora de 2.64%; así mismo el indicador de la cartera de alto riesgo se incrementó al cierre del año 2012 mostrando un ratio de 6.55% mucho mayor al del periodo anterior que fue de 4.83%.

La intención estratégica de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo está compuesta por 29 Indicadores en 4 perspectivas los mismos que se han visto afectados en su cumplimiento por el incremento de la morosidad, pues se enfoca y dedica más tiempo a la recuperación de créditos viéndose afectado el logro de los otros objetivos contemplados en la intención estratégica de la Caja Trujillo.

3.2.2 DISCUSIÓN DE RESULTADO CON RESPECTO AL OBJETIVO ESPECÍFICO 2

En el apartado de la tabla N° 8 pág. N°58 podemos observar en periodos trimestrales la variación de la morosidad; la cual muestra una tendencia al incremento.

En el año 2010 en los mes de enero, abril y agosto no se llegó a la meta proyectada; pero en el mes de diciembre se proyectó un ratio de 1.73% y alcanzó un ratio de 1.78% llegando a disminuir la morosidad un poco

más de lo proyectado. En el periodo 2011 inició con una variación de mora de -0.52% al no alcanzar su meta de mora la cual fue de 2.78%, el ratio de variación se vio incrementado a -0.43% en diciembre del 2011. En el 2012 no se alcanzó la proyección de 2.21% y al finalizar el año se llegó a un índice de variación de -0.37% pues proyectó una mora de 3.56% como índice y la agencia alcanzó una ratio de 3.93%.

Como se observa en la tabla N° 9 pág. N°58 referida a la morosidad por sector económico de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo muestra una índice de mora del sector comercial sin mucha diferencia en el periodo 2010 y 2011 de 2.79% y 2.445% respectivamente; viéndose incrementado a un 4.49% el año 2012; en el rubro de la construcción se incrementó la mora del año 2010 con 0% a 4.29% en el año 2011 debido a problemas del sector en dicho periodo.

De la misma manera se ve incrementada la mora de los productos como Hoteles y Restaurantes en el año 2012 a un 11.51% habiendo serrado el año 2011 en 1.49% de índice de mora dejando ver el grado de deterioro de la cartera en este sector; el del sector transporte pasó de un 2.89% en el año 2011 a un 5.41% al 2012.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo Agencia Real Plaza mantiene buen nivel de colocaciones como de captaciones, No obstante lo anterior, limita a la Agencia Real Plaza contar con una mayor calificación los aun elevados ratios de morosidad que registran, los mismos que se evidencian en los elevados castigados de la cartera que realizan, sumado a la constante rotación de personal y el deterioro en el margen financiero bruto; esto repercute en el alcance de los objetivos estratégicos.

3.2.3 DISCUSIÓN DE RESULTADO CON RESPECTO AL OBJETIVO ESPECÍFICO 3

El crecimiento de los indicadores de la morosidad apreciados en la conclusión anterior incidieron en los indicadores de la perspectiva financiera como son la Rentabilidad patrimonial (ROE); Rentabilidad de inversiones (ROA) y de variación del costo por riesgo crediticio, de la misma forma en los indicadores de la perspectiva de procesos internos afectando a los índices de morosidad e índices de la cartera de alto riesgo; hecho que fue corroborado por los funcionarios los cuales manifestaron durante la encuesta que la morosidad ocasionó un impacto negativo en los objetivos plasmados en la intención estratégica 2010-2013.

CONCLUSIONES

1. La intención estratégica de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo está compuesta por 29 Indicadores en 4 perspectivas los mismos que se han visto afectados en su cumplimiento, por el incremento de la morosidad en la Ag Real Plaza, pues se enfoca y dedica más tiempo a la recuperación de créditos viéndose afectado el logro de los otros objetivos contemplados en la intención estratégica de la Caja Trujillo.
2. La morosidad durante el 2010-2012 registró incrementos de hasta 11.51% en algunos sectores económicos durante el periodo de evaluación ocasionando elevados ratios de morosidad, el incremento en las provisiones y el incremento de los castigados en la cartera morosa, los mismos que incidieron negativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
3. La morosidad tuvo un impacto negativo en el alcance de los objetivos, pues el incremento de la morosidad provoca menos colocaciones; deterioro de la cartera; provisiones; rotación de los colaboradores y por ende poca rentabilidad; gastos y pérdidas en la Ag. Real Plaza lo cual se corroboró en la encuesta y entrevista realizada a los colaboradores y administradora de la agencia en estudio.
4. El impacto que ha tenido la morosidad en el alcance de los objetivos estratégicos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo Agencia Real Plaza ha sido negativo; y se ha demostrado que el incremento de la morosidad afectó las perspectivas de la intención estratégica en sus indicadores ocasionando el aumento de provisiones, incobrabilidad, refinanciamientos y constantes castigos, por ende la disminución de la rentabilidad, de la variación del costo por riesgo crediticio, y el aumento de la cartera de alto riesgo, con el consiguiente deterioro de sus activos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda actualizar periódicamente el plan estratégico de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo y específicamente en los puntos más importantes y de constante cambio, en concordancia con los requerimientos del mercado.
2. Se recomienda realizar una eficiente calificación de los sujetos de crédito; para evitar que ingresen a la cartera morosa; para ello es indispensable crear alertas tempranas e implementar un Scoring a efectos de detectar de manera temprana los clientes morosos o con problemas de pago.
3. La caja Municipal de Ahorro y Crédito debe diseñar un plan para la morosidad el cual brinde facilidades de pago a deudas congelando los intereses mediante un convenio extrajudicial con más de 120 días de atraso y en créditos donde se justifique mediante una nueva evaluación la falta de capacidad de pago; además de realizar campañas de descuento de interés y gasto de mora para créditos que se encuentran en la etapa de cobranza judicial; castigados y créditos que son difíciles de recuperar; este plan debe involucrar a gestores de cobranza; asesores que tienen en su cartera a dichos clientes.
4. La caja Municipal de Ahorro y Crédito debe crear mecanismos de cobranza preventiva y psicológica; para ello se debe capacitar a los colaboradores para que dicha propuesta surta el efecto esperado, pues se recomienda hacer conocer a los colaboradores acerca de los Objetivos Estratégicos desarrollados para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo del Ag Real Plaza y las metas que se proponen para dichos Objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar y Camargo (2004). *Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano Informe final de investigación*. Instituto de Estudios Peruanos, pg. 9,37-39,90.
- Ambrocio (2000) *Plan de Marketing paso a paso. La Planificación Estratégica* (pg.83-89).Colombia: Editorial Dvinni.
- Andrade, María y Maribel Muñoz (2006), “*Morosidad Micro financiera vs bancos*”. *Aportes: Revista de la Faculta de Economía*, BUAP .México, Año XI, N° 33, pg. 145-148.
- Barker, Joel (1990).*El poder de una visión* (Película). Peñafiel. Guadalajara, Jal.
- Becerra Ricardo; Salazar, Pedro; Woldeneberg, José (2000).*La Mecánica del cambio Político*. Editorial Cal y Arena. Segunda Edición. México.
- Blake; Mouton y Allen (1999). *Cómo Trabajar en Equipo*. Editorial Norma. México, D.F.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo (2009), *Departamento de Investigación y Planeación, Intensión Estratégica (2010-2013)*, Trujillo-Perú: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo (2011), *Departamento de Contabilidad Costos y Presupuestos, Ficha Resultado Real Plaza, Trujillo-Perú*: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo (2012), *Departamento de Contabilidad Costos y Presupuestos, Ficha Resultado Real Plaza, Trujillo-Perú*: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo.

- Chandler, Alfred (1962). *Strategy and structure mit press*. Cambridge. Estados Unidos.
- Chunga, P (2013, 20 de Agosto). Préstamos de cajas municipales crecerán hasta 18% en segundo semestre. El Comercio. Recuperado el 25 de Agosto 2013,13:30 pm, <http://elcomercio.pe/economia/1620014/noticia-colocaciones-cajas-municipales-creceran-hasta-18-segundo-semestre%20/>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administration Estratégica Decimoprimer Edición*. Editorial Pearson Educación, México.
- David, Fred (1997). *Conceptos de administración estratégica*. 5ª. Edición. Prentice Hall. México.
- De la Peza, José Luis. Ponencia T.E.P.J.F. *Estructura Orgánica y Atribuciones*. México.
- De Sainte-Marie, Georges (1995). *Dirigir una Pyme*. 1ª. Edición. Paidós Empresa. México.
- Drucker, Peter; Shubert, Dick; Jacob, John; Hesselbein, Frances. Fundación Peter Drucker (1992). *Misión y estrategia: cómo convertir buenas intenciones en resultados*. S.I. Buenos Aires.
- García; Rodríguez; Díaz y Estrada (1998). *El Trabajo en Equipo*. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. México, D.F.
- Goodstein, Leonard; Nolan, Timothy y Pfeiffer (1991). William. *Applied Strategic Planning*. McGraw Hill. Estados Unidos.
- Goodstein, Loenard (1993). *Applied Strategic Management*. McGraw-Hill. México.

- Hamel, G. (1995). *Prólogo del Financial Times Handbook of Management*. Editorial FT/Pitman.Londres.
- Hermida, Hermida (1992).*Administración & estrategia*. 4ª. Ed. Ediciones Macchi.México.
- Hermida; Serra; Erra yKastika (1992). *Administración & estrategia*. 4ta. Edición, editorial Macchi. México.
- ITESM: *Administración por directrices*. México.
- Kotler P, Armstrongs G. (1996). *Fundamentos de Marketing*. 6ta. ed. México DF: Pearson Education, Pg. 42-60.
- Martínez, Villegas (1994). *Planeación estratégica creativa*. Ed. Pac. México.
- Mintzberg, Henry (1997). *El proceso estratégico*: Edición Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997.
- Muñoz, Rafael (1998).*Apuntes Teoría general de sistemas*. D.O.H. UNIVA. Guadalajara.
- Muñoz, Jorge (1999). *Calidad de la cartera del Sistema Bancario y el Ciclo Económico: Una aproximación econométrica para el caso peruano*. Estudios Económicos. Banco Central de Reserva del Perú. Julio, 1999.
- Omahe, Kenichi (1982). *La mente del estratega*. McGraw-Hill, México, 1982.
- Pere J. Brachfield, (2000).Las leyes Europeas y españolas Contra La Morosidad Descifradas y su Aplicación Práctica. *Lucha Contra La Morosidad*. Barcelona 2006 Edición: Gestión 2000.

- Porter, Michael (1985). *Ventaja Competitiva*. CECSA. México.
- Quinn, James (1977). Strategic goals: process and politics. Sloan Management Review. Estados Unidos.
- Richardson, Bill & Roy (1996). *Planeación de negocios*. 1ª. Edición. CECSA. México.
- Richardson, Bill & Roy (1998). *Planeación de negocios*. 1ª. Edición CECSA. México.
- Richardson, Hill & Jones (1993). *Administración & estrategia*. McGraw-Hill. México.
- Rodríguez, Joaquín (1998). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. ECAFSA. 2da. Edición. México.
- Rojas, Luis (1994). *El Gerente: Paradigmas y Retos para su Formación*. Rev. Encuentro Educativo.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión: Teoría Y Metodología 5ta Edición*. Editorial 3R Editores.
- Shandel, Dan y Hoffer, Charles (1998). Strategy formulation. Sloan Management Review. Estados Unidos.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2003). *Planeación Estratégica - Teoría y casos*. Editorial McGraw-Hill.
- Tzu, Sun (1998). *El arte de la guerrilla*. Grupo Editorial Tomo, S.A. de C.V. México.
- Valdivia, Salvador y Alexander Group Inc. (2000). *Desarrollo e Integración de Equipos*. UNIVA.

Páginas web

- Asomifperu (s.f) Resumen Ejecutivo Reporte Abril 2012. Recuperado el 15 de Agosto 2013, de <http://www.asomifperu.com/descargas/ReEjeAbril20121.pdf>
- Benítez (2007). “*La Morosidad en la Caja Municipal De Ahorro y Crédito de Trujillo- Perú*”, Recuperado el 28 de Agosto del 2013;<http://www.monografias.com>.
- Brachfield,J., (Jun 2009). Morosología, Nueva Disciplina de Ciencias Empresariales. Recuperado el 15 de Agosto 2013, de http://canalasesor.wke.es/ver_detalleArt.asp?idArt=56662&action=ver
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, *Memoria Anual 2010*; Recuperado el 28 de agosto del 2013, http://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO%202010.pdf.
- Cermeño,R., León,J., y Mantilla,G., (Nov 2011). Determinantes de la Morosidad un estudio Panel para el caso de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú, 2003-2010 *Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C.* Recuperado el 15 de Agosto 2013, de <http://libreriacide.com/librospdf/DTE-513.pdf>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos (2013) Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, *Informe de Clasificación Caja Municipal de Ahorro y crédito de Trujillo 2013*; Recuperado el 28 de agosto del 2013, <http://www.equilibrium.com.pe/CmacTruji.pdf>
- Guillén Uyen, Jorge (2001-2002). “*Morosidad Crediticia y Tamaño: Un Análisis de la Crisis Bancaria Peruana*”.Recuperado el 20 de agosto 2013, de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2001/Documento-Trabajo-05-2001.pdf>

- Katherine E. Stearn(1991). *El Enemigo Oculito: Morosidad en programas de micro crédito*. Recuperado el 17 de Agosto del 2013, <http://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/the-hidden-beast-delinquency-in-microenterprise-credit-programs-spanish.pdf>.
- Vela, L., Uriol, J., Medina, P., Uriol, J. & Pintado, E.,(2012): Los factores que determinan la calidad de la cartera crediticia de las entidades micro financieras de la Amazonía peruana en el periodo 2008-2011. *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Lambayeque Perú*. Recuperado el 15 de Agosto 2013, de <http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/microfinanzas-amazonia.pdf?noCache=13548839195581>
- Wilhelm,U., (Jun 2000).Identificando los Principales Riesgos en las Micro finanzas. *Estándar & Poor's America Latina Mexico*, <http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.35955/Identificando%20los%20principales%20.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRUJILLO

MISIÓN

Brindar soluciones financieras en forma rápida y oportuna a los clientes, con un equipo humano orientado hacia la excelencia, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

VISIÓN

Ser la mejor institución microfinanciera ágil y confiable en la generación de valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

VALORES INSTITUCIONALES

- a. Orientación al cliente.
- b. Desarrollo para los colaboradores.
- c. Orientación al logro.
- d. Integridad y honradez.
- e. Trabajo en equipo.
- f. Orientación a la innovación y calidad.
- g. Liderazgo.

a. Orientación al cliente:

Propensión a atender y ayudar al cliente, indagando y analizando acerca de sus necesidades y expectativas financieras, a fin de satisfacerlas en su totalidad.

b. Desarrollo para los colaboradores:

Voluntad y esfuerzo constante para identificar necesidades, promover el desarrollo, transmitir conocimientos y experiencias, a todos nuestros colaboradores.

c. Orientación al logro:

Superación constante, actitud de luchar sin desmayo para lograr los objetivos, a vencer obstáculos y a no retroceder ante los imprevistos.

d. Integridad y honradez:

Capacidad para ser coherentes con los principios y acciones de la Institución. En nuestro trabajo un comportamiento integro supone mantener normas y principios éticos mediante un trabajo honesto, con vocación de servicio, manteniendo buena imagen de servidor de la sociedad, cuidando que en todo momento nuestra vida privada y comportamiento público sean coherentes.

e. Trabajo en equipo:

Promoción del trabajo en equipo a todo nivel, a través de la coordinación permanente, poniendo énfasis en la búsqueda de sinergias y flexibilidad para el logro de los objetivos trazados.

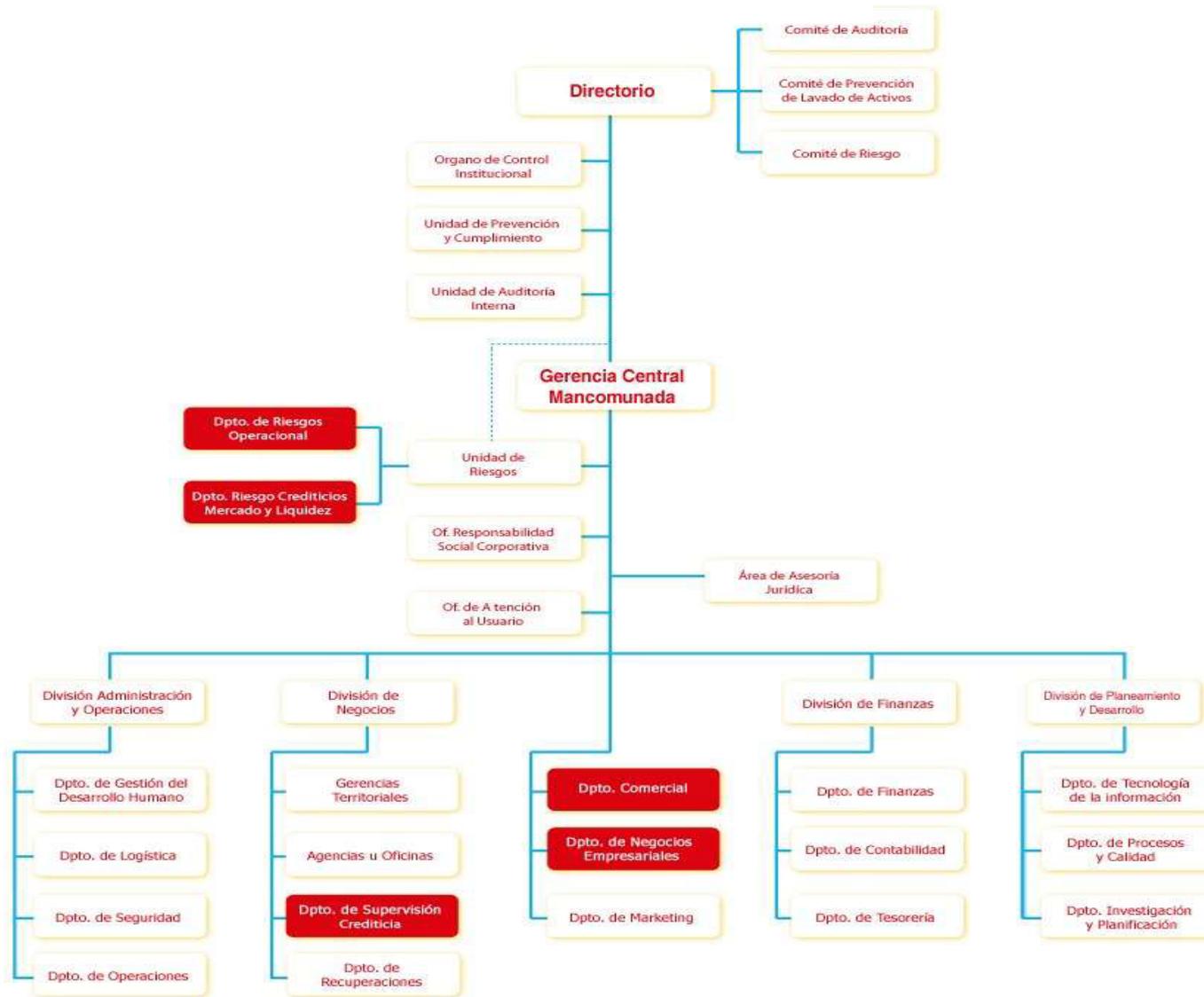
f. Orientación a la innovación y calidad:

Creatividad y mejora constante para hacer frente al cambio, aprovechando oportunidades y enfrentando con éxito los retos de mercado. Preocupación y acción para mantener altos estándares de orden, exactitud y calidad en el trabajo de nuestros colaboradores.

g. Liderazgo:

Motivar a los colaboradores y equipos de trabajo, a mantener su compromiso y conducirlos hasta el logro de los objetivos, con la capacidad de generar acciones que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

ANEXO 2 ORGANIGRAMA



Fuente: http://www.cajatrujillo.com.pe/portalenw/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO%202010.pdf.

ANEXO 3

ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Oportunidades
Adecuados Indicadores de Solvencia patrimonial	Elevados niveles de morosidad en el portafolio de créditos, expresados en los elevados castigos realizados
Buen posicionamiento en la zona norte del país	Rotación de la gerencia Mancomunada
Expertise en el mercado de pequeña empresa y mes	Tendencia decreciente del margen financiero bruto que se ubica por debajo de la media el sector
	Limitado respaldo patrimonial del accionista
Debilidades	Amenazas
Fortalecimiento de sus sistemas informáticos	Mayor competencia en su segmento de mercado
Desarrollo de nuevos productos	Sobreendeudamiento de los clientes
Búsqueda de alianzas estratégicas con otras instituciones	Injerencia política en las decisiones de la Caja
Reducido nivel de bancarización a nivel nacional	

Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgos

ANEXO 4

CUESTIONARIO A COLABORADORES

Pregunta N°1.-

¿Existen políticas para la recuperación de créditos que se encuentran en morosidad?

Si No A No Tengo
Veces Opinión

Pregunta N°2.-

¿Cree Uds. Que la gestión realizada en la institución para enfrentar el alto índice de morosidad es adecuada?

Si No A No Tengo
Veces Opinión

Pregunta N°3.-

¿Se efectúan las provisiones de Cuentas de cobranza dudosa, de acuerdo al estado de morosidad?

Si No A No Tengo
Veces Opinión

Pregunta N°4.-

¿Se realiza el seguimiento de los créditos en demanda judicial, y control en registros independientes?

Si No A No Tengo
Veces Opinión

Pregunta N°5.-

¿El Departamento de Recuperaciones informa sobre los niveles de morosidad frecuentemente?

Si No A No Tengo
Veces Opinión

Pregunta N°6.-

¿El Comité de Crédito como identifica los riesgos de cartera para el otorgamiento de un préstamo en la Agencia Real Plaza?

Capacidad de Pago Solvencia Moral Historial Crediticio Garantías Adecuadas

Sector Económico

Pregunta N°7.-

¿De acuerdo con su experiencia cual es la causa que determina el comportamiento de la morosidad?

Deficiente evaluación Situación económica Pocas garantías Referencias Crediticias

Otros

Pregunta N°8.-

¿Uds. Conoce si la Agencia Real Plaza ha elaborado un plan estratégico?

Si No A Veces No Tengo Opinión

Pregunta N°9.-

¿Los directivos y funcionarios claves participan en el establecimiento de los objetivos de las actividades de la cual son responsables?

Si No A Veces No Tengo Opinión

Pregunta N°10.-

¿Se han definido los riesgos en función de los objetivos generales y estratégicos de la Agencia?

Si No A Veces No Tengo Opinión

Pregunta N°11.-

¿Los objetivos estratégicos son conocidos por todos los miembros de la Entidad?

Si No A Veces No Tengo Opinión

Pregunta N°12.-

¿Hay consistencia entre los objetivos generales o estratégicos con los presupuestos operativos?

Si No A Veces No Tengo Opinión

Pregunta N°13.-

¿Se suministra capacitación a todos los empleados acerca de los productos que brinda la Caja Trujillo y del servicio al cliente?

Si No A Veces No Tengo Opinión

Pregunta N°14.-

¿Se controla la calidad de las operaciones que son motivo de incentivo por desempeño En la Agencia Real Plaza?

Si No A Veces No Tengo Opinión

Pregunta N°15.-

¿Cual fue el impacto que origina la alta morosidad en el alcance de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza año 2010-2012?

Poca Rentabilidad Deterioro de Cartera Disminución de la Autonomía para la aprobación de Créditos Alta Rotación de Trabajadores
Otros

Pregunta N°16.-

¿Cree Uds que la Morosidad Impacto en los Objetivos Estrategicos en la Agencia Real Plaza 2010-2012?

Si No A Veces No Tengo Opinión

Pregunta N°17.-

¿Cómo Impacto la Morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010-2012?

No Impacto Positivamente Negativamente

No Tengo Opinión

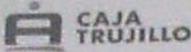
ANEXO 5

ENTREVISTA APLICADA AL SR. GERENTE TERRITORIAL Y ADMINISTRADOR

1. ¿Qué gestión está realizando la institución para enfrentar el alto índice de Morosidad?
2. ¿Existe un mecanismo que permita identificar y reaccionar con oportunidad a los cambios que tienen implicaciones en los objetivos estratégicos institucionales y cuales son estos?
3. ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad?
4. ¿Qué aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo estratégico en la gestión comercial?
5. ¿La Gerencia evalúa el área de negocios, valorando la frecuencia de sus principales riesgos?
6. ¿Se priorizan los riesgos en función de su relevancia, como consecuencia de una evaluación periódica de los riesgos?
7. ¿Quién y cómo se autoriza los castigos a los créditos que están calificados como Créditos irrecuperables?
8. ¿Qué instrumentos se utilizan para la recuperación de un crédito en mora?
9. ¿Se registra en el file del cliente cada uno de los seguimientos de mora que se realiza de acuerdo a los días de atraso?
10. ¿Se realizan convenios extrajudiciales cuando el crédito se encuentra en vigente y si es así en qué consiste este convenio?

ANEXO 6

INFORME PARA CASTIGO DE CREDITOS



INFORME PARA CASTIGO DE CREDITOS

I. DATOS DEL CLIENTE

Nombre o Razón / Denominación Social del Cliente	DNI / RUC
BOADO COLMENARES, ELIZABETH PAOLA	40513718

II. DATOS DEL CREDITO

ANALISTA	AGENCIA	NUMERO DE PAGARE	MONTO DESEMBOLSADO		FECHA DE DESEMBOLSO
			MONEDA	IMPORTE	DIA MES AÑO
JEMC - JIMMY MALDONADO CAMPOS	03 - AGENCIA LA HERMELINDA	092011392405	Nuevos Soles	4.500	24/03/2011

III. DE LAS GARANTIAS
COMENTARIO SOBRE LAS GARANTIAS, SITUACION ACTUAL.

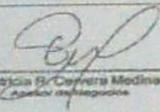
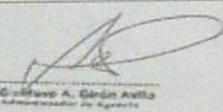
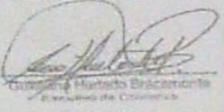
El cliente no tiene bienes materia de embargo.

IV. INFORMACION SOBRE LA DEUDA A CASTIGAR

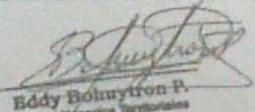
MONEDA: Nuevos Soles					MICRO EMPRESAS	
Saldo al 04/10/2012					Saldo proyectado al 31/10/2012	
				TOTAL	Deuda Total	Deuda total en Soles
SALDO CAPITAL	INTERESES	MORA	GASTOS			
2.578	370.9	172.8	0.0	3,121.4	3,225	3,225

V. COMENTARIO SOBRE EL SEGUIMIENTO, SITUACION ACTUAL Y PROPUESTA DE CASTIGO DEL ANALISTA DE CREDITOS:

Se visitó en varias ocasiones, negocio ya no existe y cliente no tiene capacidad de pago para cancelar deuda.

 Patricia D. Carrera Medina Analista de Cobranza	 Guillermo A. Gálvez Acuña Administrador de Agencia	 Guillermo Martínez Blascamonte Ejecutivo de Cobranza
FIRMA Y SELLO DE ANALISTA	FIRMA Y SELLO DE ADMINISTRADOR	FIRMA Y SELLO DE EJECUTIVO DE COBRANZA

V° B° DEL GERENTE TERRITORIAL:


Eddy Bournyffon P.
 Jefe de Negocios Territoriales
 Zona Centro

FIRMA Y SELLO DE GERENTE TERRITORIAL

Fecha: 15 | 10 | 2012

ANEXO 7

ESTADOS DE RESULTADOS CAJA TRUJILLO "AGENCIA REAL PLAZA 2011-2012"

ESTADO DE RESULTADOS CAJA TRUJILLO "AGENCIA REAL PLAZA"						
(En Nuevos soles)						
Rubro	AÑO 2011			AÑO 2012		
	Presupuestado	Ejecutado	Desviación	Presupuestado	Ejecutado	Desviación
INGRESOS FINANCIEROS	3,826,700	3,457,850	-368,850	4,401,219	4,292,194	-109,025
Ingresos por créditos	3594141	3,150,186	-443,955	3,937,734	3,593,824	-343,910
Otros Ingresos Financieros	232,559	307,664	75,105	463,485	698,370	234,885
GASTOS FINANCIEROS	680,721	422,138	-258,583	920,241	682,546	-237,695
Gastos Financieros x ahorros	1,110,486	1,008,936	-101,550	1,579,621	1,671,848	92,227
Intereses por adeudo	65,404	53,325	-12,079	81,482	59,610	-21,872
FSD	110,724	105,766	-4,958	137,605	155,045	17,440
Otros GF	322	8,062	7,740	0	43,711	43,711
Costo Transferido y/o Asumido	-606,215	-753,951	-147,736	-878,467	-1,247,668	-369,201
MARGEN FINANCIERO BRUTO	3,145,979	3,035,712	-110,267	3,480,978	3,609,648	128,670
PROVISIONES	284,212	407,934	123,722	315,939	499,244	183,305
MARGEN FINANCIERO NETO	2,861,767	2,627,778	-233,989	3,165,039	3,110,404	-54,635
Ingresos por servicios financieros	182,665	239,373	56,708	258,689	286,702	28,013
Directos	1,166	172,010	170,844	6,441	199,411	192,970
Indirectos	181,499	67,363	-114,136	252,248	87,291	-164,957
Gastos por servicios financieros	16,908	12,022	-4,886	16,530	19,093	2,563
Comisiones de recaudación	0	945	945	410	136	-274
Gastos diversos	16,908	11,077	-5,831	16,120	18,957	2,837
MARGEN OPERACIONAL	3,027,524	2,855,129	-171,450	3,407,198	3,378,013	-29,185
Personal directo	934,041	745,191	-188,850	856,429	823,904	-32,525
Servicios recibidos de terceros directos	816,085	476,929	-339,156	614,451	492,399	-122,052
UTILIDAD OPER. DE AGENCIA	1,277,398	1,633,009	355,611	1,936,318	2,061,710	125,392
Personal Indirecto	276,394	260,824	-15,570	300,132	324,398	24,266
Servicios de terceros indirectos	247,077	241,583	-5,494	374,809	302,825	-71,984
Tributos	20,581	17,724	-2,857	26,578	23,946	-2,632
MARGEN OPERACIONAL NETO	733,346	1,112,878	379,532	1,234,799	1,410,541	175,742
UTILIDAD NETA	304,459	783,694	479,235	840,895	697,308	-143,587