

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial
CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA



**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTION FINANCIERA DE
UNA AGENCIA DE BANCO AZTECA PARA MEJORAR LA
CONTRIBUCIÓN SEMANAL**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO
ADMINISTRATIVO**

AUTOR:

CHRISTIAN DOUGLAS ECHEVARRIA VELASQUEZ

ASESOR:

JOSE LUIS CARRION NIN

2019

DEDICATORIA:

*A mi familia que siempre es la motivación
para lograr los objetivos en mi vida,
en especial a mi hijo quien representa la
fuerza y valentía para superar cualquier reto.
Un cariñoso agradecimiento a Cristel, mi compañera en
esta aventura llamada vida.*

INDICE

RESUMEN.....	6
PALABRAS CLAVE	6
1. CAPITULO 1: INTRODUCCION Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	9
1.1. Datos Generales:	9
1.2. Nombre o Razón social de la empresa.....	9
1.3. Ubicación de la empresa:.....	9
1.4. Giro de la empresa:.....	10
1.5. Tamaño de la empresa:	10
1.6. Breve reseña histórica:	11
1.7. Organigrama de la empresa:.....	11
1.8. Misión, Visión:.....	12
1.9. Principales Valores:	12
1.10. Productos, Servicios y clientes:	12
1.11. Premios y/o Reconocimientos:.....	14
1.12. Relación de la empresa con la sociedad:.....	15
2. CAPITULO 2: DEFINICION Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	16
2.1. Descripción del área analizada:	16
2.2. Antecedentes y definiciones del problema:	16
2.3. Problema General y Específico:	21
2.4. Objetivo General y Específico:	21
2.5. Justificación:	22
2.6. Alcances y limitaciones:	23
3. CAPITULO 3: MARCO TEORICO	24
3.1. Sistema Financiero:	24
3.2. Estructura:	24
3.3. Principios Básicos:	31
3.4. Crédito de Consumo:	32
3.5. Metodología para el otorgamiento de Crédito en Banca Personal:.....	33

4. CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
4.1. Actividades realizadas para desarrollar la propuesta de mejora:.....	49
4.2. Desarrollo de las fases:.....	50
5. CAPITULO V: Análisis Crítico y Planteamiento de alternativas:	51
5.1. Etapas del Crédito:.....	51
5.1.2. Evaluación:	52
5.1.3. Colocación:.....	52
5.1.4. Recuperación:.....	53
5.2 Hipótesis General y Específicas:.....	57
5.2.1 Hipótesis General:	57
5.2.3 Tipo y diseño de investigación	57
5.2.4 Población:.....	57
5.2.5 Muestra:.....	58
5.2.6 Muestreo:.....	58
5.3 Matriz de Operacionalización:	55
5.4 Resumen de Indicadores:	56
5.5 Análisis para la solución:.....	76
5.6 Propuesta y Alternativa de Mejora:	81

INDICE DE ILUSTRACIONES:

ILUSTRACIÓN 1: UBICACIÓN DE LA EMPRESA	10
ILUSTRACIÓN 2: ORGANIGRAMA DE BANCO AZTECA PERÚ	11
ILUSTRACIÓN 3: PORTAL APRENDE Y CRECE	15
ILUSTRACIÓN 4: DIAGRAMA DE ISHIKAWA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	21
ILUSTRACIÓN 5: COMPOSICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO POR # DE EMPRESAS QUE REALIZAN OPERACIONES MÚLTIPLES. FUENTE: SBS.	24
ILUSTRACIÓN 6: SISTEMA DE MERCADO FINANCIERO. FUENTE: ACTUALIDAD EMPRESARIAL #265 (2012) ..	25
ILUSTRACIÓN 7: EVOLUCIÓN DE LOS CRÉDITOS EN EL SF. FUENTE SBS.....	27
ILUSTRACIÓN 8: EVOLUCIÓN POR TIPO DE CRÉDITO. FUENTE: SBS	28
ILUSTRACIÓN 9: FLUJO BÁSICO DE INTERMEDIACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	31
ILUSTRACIÓN 10: CRONOGRAMA DE PAGOS. FUENTE: COMPARTAMOS FINANCIERA.	44
ILUSTRACIÓN 11: PROCESO DE COBRANZA. FUENTE: ACCIÓN INSIGHT (2008)	48
ILUSTRACIÓN 12: FASES DE LA METODOLOGÍA. ELABORACIÓN PROPIA.	49
ILUSTRACIÓN 13: ETAPAS DEL CRÉDITO. ELABORACIÓN PROPIA.	51
ILUSTRACIÓN 14: FLUJO DEL CRÉDITO EN LA CARTERA. ELABORACIÓN PROPIA.	70

INDICE DE TABLAS:

TABLA 1: MODELO DE CÁLCULO PARA LA CONTRIBUCIÓN - ELABORACIÓN PROPIA.....	17
TABLA 2: EJEMPLO DE CATEGORIZACIÓN DE CARTERA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	19
TABLA 3: COSTOS EN EL ESQUEMA DE CONTRIBUCIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.....	55
TABLA 4: GASTOS EN EL ESQUEMA DE CONTRIBUCIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.	56
TABLA 5: LIBERACIÓN DE LA RESERVA EN EL ESQUEMA DE CONTRIBUCIÓN. ELABORACION PROPIA.....	56
TABLA 6: RESUMEN DE SOLICITUDES EN ENVIADAS A MESA DE CONTROL.	56
TABLA 7: DETALLE DE SOLICITUDES APROBADAS ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
TABLA 8: RESUMEN DE STATUS DE SOLICITUDES INGRESADAS	60
TABLA 9: RESUMEN DE CRÉDITOS NUEVOS SURTIDAS.	62
TABLA 10: RESUMEN DE SOLICITUDES RECOMPRAS SURTIDAS.....	63
TABLA 11: OPERACIONES SURTIDAS	65
TABLA 12: RESUMEN DE EFICIENCIA EN COBRANZA PREVENTIVA	67
TABLA 13: RESUMEN DE INGRESOS	68
TABLA 14: DETALLE DE CARTERA	69
TABLA 15: GRÁFICO DE EVOLUCIÓN DE CARTERA.	69
TABLA 16: RESUMEN DE RESERVAS	71
TABLA 17: COINCIDENCIAS EN LAS RESERVAS	72
TABLA 18: CUENTAS NO RECUPERABLES.	73
TABLA 19: RESUMEN DE RESERVA PRO TIPO DE CRÉDITO.	74
TABLA 20: FLUJO DE RESERVA. ELABORACIÓN PROPIA.	75
TABLA 21: CONTRIBUCIÓN SEMANA 14 A LA SEMANA 26	76
TABLA 22: EVOLUTIVO DE INGRESO, RESERVA Y CONTRIBUCIÓN.	77
TABLA 23: CUADRO DE CORRELACIÓN.....	77
TABLA 24: CORRELACIÓN INGRESO Y RESERVA	78
TABLA 25: CORRELACIÓN INGRESO Y CONTRIBUCIÓN.....	79
TABLA 26: CORRELACIÓN RESERVA Y CONTRIBUCIÓN.....	80

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional “Propuesta de mejora en la gestión financiera de una agencia de Banco Azteca para mejorar la contribución semanal” tiene como objetivo analizar el modelo de negocio utilizado por Banco Azteca del Perú con el fin de proponer mejoras en la gestión financiera de los principales indicadores, los resultados de estos indicadores conllevan al resultado semanal, la contribución.

Cabe mencionar que en el presente estudio la definición de gestión financiera se limitara a las acciones y gestiones que se puedan realizar en una agencia para mejorar los resultados como la admisión, originación, evaluación, colocación y recuperación del crédito.

Así mismo la presente investigación es un estudio explicativo en la cual se demostrará cuantitativamente los resultados antes y después de poner en práctica la gestión propuesta y donde se podrá entender que el principal problema es dar solución a las Reservas.

PALABRAS CLAVE: Gestión Financiera, Reservas, TEA, TCEA, Cartera Vigente.

ABSTRAC

The present work of professional sufficiency "Proposal to improve the financial management of a Banco Azteca agency to improve the weekly contribution" aims to analyze the business model used by Banco Azteca del Peru in order to propose improvements in financial management Of the main indicators, the results of these indicators lead to the weekly result, the contribution.

It is worth mentioning that in this study the definition of financial management will be limited to the actions and procedures that can be carried out in an agency to improve results such as the admission, origination, evaluation, placement and recovery of credit.

Likewise, this research is an explanatory study in which the results will be quantitatively demonstrated before and after putting the proposed management into practice and where it can be understood that the main problem is to solve the Reserves.

KEYWORDS: Financial management, Bookings, TEA, TCEA, Current Portfolio.

INTRODUCCION

Banco Azteca del Perú es una empresa que pertenece al Grupo Salinas con más de 100 años de historia en México. Banco Azteca del Perú inicio sus operaciones en Perú en Enero de 2008 ante la oportunidad derivada del bajo nivel de bancarización en el sector de menores ingresos conocido como la población de “la base de la pirámide” correspondientes a los segmentos socioeconómicos C+ y D.

Las actividades de Banco Azteca del Perú comprenden el otorgamiento de créditos a personas naturales a través de préstamos, tarjetas de crédito y créditos de consumo principalmente para financiar las compras en tiendas Elektra.

A lo largo de los últimos periodos, el Banco se enfocó en el sinceramiento y reestructuración de su cartera debido a los altos índices de mora y cartera en atraso; de esta manera en el 2018 las colocaciones brutas del Banco se reduce en 10.13% respecto a lo alcanzado en el 2017, totalizando S/353.84 millones. Se resalta la reducción de la cartera vigente que pasa de S/356.49 millones a S/320.71 millones entre ejercicios anuales.

El presente trabajo describe y analiza la operación de negocio correspondiente a una agencia de Banco Azteca, enfocándose en los indicadores de colocación y recuperación de créditos con el fin de entender, proponer y desarrollar una gestión financiera que permita lograr una contribución semanal positiva.

1. CAPITULO 1: INTRODUCCION Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Datos Generales:

Banco Azteca se fundó en el año 2008 en el Perú ante la oportunidad derivada del bajo nivel de bancarización. El Banco está orientado al sector de menores ingresos, que representan aproximadamente el 60% de la población no atendida por los bancos tradicionales.

El Banco Azteca es una compañía de Grupo Salinas, un grupo de empresas se origen mexicano con fuerte crecimiento y tecnológicamente avanzada.

Desde su creación, el banco ha registrado un fuerte crecimiento que muestra la gran necesidad de servicios financieros del sector popular, tanto en la captación, como en la colocación. Asimismo, la oferta de productos y servicios financieros se ha ampliado continuamente.

1.2. Nombre o Razón social de la empresa

1.2.1. Ruc: 20517476405

1.2.2. Razón Social: Banco Azteca del Perú S.A.

1.2.3. Página Web: www.bancoazteca.com.pe

1.2.4. Logo de la empresa:



1.2.5. Tipo de empresa: Sociedad Anónima con número CIIU: 65197

1.2.6. Condición: Activo.

1.2.7. Fecha Inicio de Actividades: 09/11/2007

1.2.8. Actividad Comercial: Intermediación monetaria.

1.3. Ubicación de la empresa:

1.3.1. Dirección Legal: Av. Pershing 465 Int. 801

Aprovechando la capacidad instalada y la facilidad de sus ubicaciones, el Banco cuenta con oficinas en el interior de las Tiendas Elektra, siendo un total de 66 Tiendas Elektra a nivel nacional, la cuales albergan oficinas del Banco dentro de sus instalaciones.

1.6. Breve reseña histórica:

La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS), el 24 de enero de 2008, mediante Resolución SBS N° 146-2008 autorizó el funcionamiento de la empresa Banco Azteca del Perú S.A. (BAZ), subsidiaria del Grupo Elektra de México. El Banco Azteca se constituyó el 03 de Setiembre de 2007 bajo las leyes de regulaciones de la República del Perú, mediante un aporte de capital de S/26 millones.

Banco Azteca del Perú S.A inició sus operaciones el 25 de enero de 2008. La Institución se dedica al financiamiento de las compras que se realizan en su tienda vinculada, Elektra, así como a otorgar créditos en efectivo y a través de la tarjeta Azteca.

En la actualidad, El Grupo Elektra tiene operaciones en seis países de Latinoamérica a través de sus divisiones comerciales y financieras.

1.7. Organigrama de la empresa:

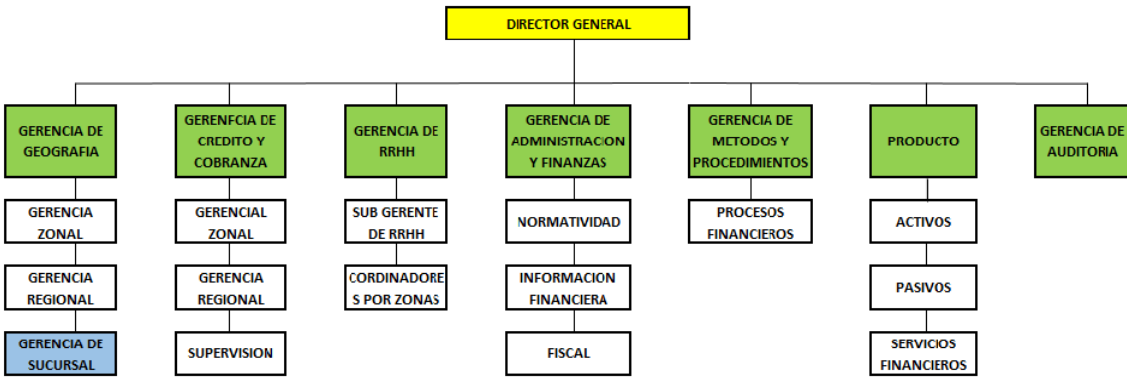


Ilustración 2: Organigrama de Banco Azteca Perú

1.8. Misión, Visión:

- **Misión:** Asegurar el bienestar y desarrollo de las familias y las comunidades en donde operamos.
- **Visión:** Convertirnos en el Banco de personas más rentable y reconocido por su excelencia.IN

1.9. Principales Valores:

- **Honestidad:** Permite establecer una relación de confianza y respeto indispensables para trabajar en equipo.
- **Lealtad:** Nunca dar la espalda al compañero y estar unidos en buenos y malos tiempos.
- **Ejecución:** El trabajo personal debe estar orientado a cumplir objetivos concretos y debemos hacernos responsables de ellos. Debemos comprometernos para cumplir nuestras asignaciones a tiempo, cumpliendo con el presupuesto y la calidad.
- **Confianza y respeto mutuo:** La confianza mutua existe cuando ambos lados comparten un interés en común. Puede ser en corto o en largo plazo.

1.10. Productos, Servicios y clientes:

1.10.1. Productos Activos:

- **Préstamos Personales:** Es un préstamo en efectivo otorgado por banco azteca de libre disponibilidad.
- **Préstamo al Consumo:** Es un préstamo ofrecido por Banco Azteca con la finalidad de financiar una compra al crédito en Tiendas Elektra y tiendas asociadas.
- **Tarjeta Azteca:** Es una línea de crédito otorgada por Banco Azteca con el fin de financiar compras en cualquier establecimiento afiliado a las marcas asociadas sin necesidad de disponer de efectivo en cualquier momento; y no cobra ningún tipo de comisión.

1.10.2. **Productos Pasivos:**

- **Guardadito:** Es una cuenta de ahorros de Banco Azteca que se abre con el importe mínimo de S/15.00, no cobra comisiones por saldo mínimo, mantenimiento de cuenta ni movimientos por ventanilla. Además, paga interés desde el primer sol de saldo mensual. Al abrir esta cuenta el cliente obtiene una tarjeta de débito Visa o MasterCard, con la que puede realizar compras en establecimientos afiliados.
- **Inversión Azteca:** Este es un producto a Plazo Fijo, el cual se puede abrir desde doscientos cincuenta soles (s/250.00) en el plazo de 30 hasta 720 días.
- **Inversión Azteca Creciente:** Este producto paga una tasa diferenciada según el tiempo de permanencia del dinero en la cuenta y ofrece total disponibilidad del dinero sin incurrir en cobro de comisiones ni gastos.
- **Seguros:** Banco Azteca, en coordinación con RIMAC Internacional, Compañía de Seguros, han diseñado productos orientados a satisfacer las necesidades de protección de sus clientes en la rama de seguros de vida, destacando el Seguro Vida Fácil, que brinda una indemnización ante el fallecimiento del titular y puede ser adquirido mediante un crédito personal en las agencias del banco. Adicionalmente cuenta con seguros orientados a eventos específicos por un pago único de duración anual como el Seguro Mujer que cubre el primer diagnóstico de cáncer de mama o cuello cérvico uterino, el Seguro de Infarto que cubre el primer infarto al miocardio, el Seguro Ingreso Asegurado que cubre ante muerte accidental o Invalidez Total y Parcial Permanente por Accidente y el Seguro Vida Tranquilidad que

cubre gastos en caso de fallecimiento, este último fue lanzado en el mes de octubre de 2017.

1.10.3. Otros Servicios:

- **Transferencias de Dinero:** Es el servicio que permite recibir y enviar dinero a nivel nacional e internacional entre personas naturales de forma fácil, rápida y segura. Para enviar y recibir dinero no es necesario ser cliente del Banco y se trabaja con las siguientes remesadoras:
 - Dinero Express
 - Money Gram
 - Dolex
 - Vigo
 - Sigue
 - Ria
 - BTS

- **Cambio de Divisas:** Oferta de precio de cambio de soles a dólares y viceversa.

1.11. Premios y/o Reconocimientos:

Siendo un Banco joven, Banco Azteca fue reconocido por la empresa Equifax, compañía de soluciones globales de información, en el año 2017 como el principal bancarizador en el Perú.

En Perú el 64% del mercado de prospección de Banco Azteca carecía de servicios financieros, y con el inicio de sus operaciones, 55% de los participantes de ese segmento recibió su primer préstamo a través del banco.

1.12. Relación de la empresa con la sociedad:
Banco Azteca dentro del sector banca contribuye con la sociedad en la inclusión y educación financiera.

1.12.1. Banco Azteca Aprende y Crece:

Aprende y Crece es el Programa de Educación Financiera y Negocios de Banco Azteca que tiene como objetivo enseñar a la población el buen manejo de las finanzas personales e incentivar la inclusión financiera así como fomentar el aprendizaje continuo para la toma de decisiones financieras y promover una cultura emprendedora mediante asesorías y herramientas virtuales. De este modo, contribuye a elevar la calidad de vida de la población, sobre todo, la de aquéllos que tradicionalmente han sido excluidos del sistema financiero.



Ilustración 3: Portal Aprende y Crece

2. CAPITULO 2: DEFINICION Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

2.1. Descripción del área analizada:

El área financiera corresponde a las agencias del Banco Azteca ubicadas en diferentes puntos del Perú, siendo objeto de estudio la agencia ubicada en la Av. Perú 2250 SMP, Lima, Perú; esta área se ocupa de las principales funciones del banco ya sea la captación, colocación y/o brindar servicios financieros por medio de los colaboradores que ejercen la labor de cajeros y asesores financieros en supervisión y dirección del Gerente Financiero.

Una agencia de Banco Azteca tiene como objetivo principal obtener una contribución semanal positiva, dicha contribución resulta de una serie de indicadores los cuales construyen el esquema o balance semanal para el cálculo de la rentabilidad semanal.

2.2. Antecedentes y definiciones del problema:

2.2.1. Antecedentes:

Como antecedentes en la empresa Banco Azteca se aprecia un continuo resultado negativo en la contribución semanal neta en relación al último año en la Región Lima Norte, entre sus principales causas encontramos una elevada cartera en mora la cual genera una mayor reserva, un estancamiento en los ingresos por intereses los cuales no son los suficientes para asumir las reservas, costos y gastos de la operación a nivel agencia.

REAL		SEMANA X DEL XX AL XX DE "MES" 2018
S/.	%	
21	100.00%	INGRESOS
-19	90.50%	RESERVAS
-3	14.30%	COSTOS
-1	4.80%	CONTRIBUCION BRUTA
-10	47.60%	GASTOS
-11	52.40%	CONTRIBUCION NETA
12	57.10%	LIBERACION DE RESERVA
1	4.80%	CONTRIBUCION DESPUES DE LIBERACION DE RESERVA

EXPRESADO EN MILES DE SOLES

Tabla 1: Modelo de cálculo para la contribución - Elaboración propia

Figura 2.1 Ejemplo de Cálculo de Contribución. Fuente: Elaboración propia.

Los siguientes puntos engloban lo antes descrito:

- **Gestión del Riesgo crediticio:**

El procedimiento en el otorgamiento de créditos se efectúa en un plazo de hasta 24 horas, considerando el perfil de riesgo en las centrales de riesgo, capacidades de pago de acuerdo a sus ingresos, verificación domiciliaria y en ocasiones laboral, nivel de endeudamiento, entre otras variables. La veracidad de la información es corroborada por el jefe de cartera en el domicilio del cliente y del aval de ser el caso.

En el proceso de admisión del crédito, BAZ actualmente hace uso del scoring, sistema de apoyo brindado por Equifax, así como una mesa de control la cual hace una revisión final del expediente con el fin de garantizar una integración completa y correcta del mismo.

En el caso del seguimiento y cobranza de la cartera, el proceso se define en 3 etapas: llamadas preventivas a las cuentas con 1 semana de atraso por un call center (servicio tercerizado), cobranza en campo a cuentas con 2 a 25 semanas de atraso por el área de Crédito y Cobranza, y finalmente la

cobranza asignada a despachos para cuentas de 26 a más semanas de atraso.

- **Análisis financiero del Activo y calidad de cartera:**

En el año 2014 la cartera del Banco empezó a contraerse por los castigos realizados a créditos mal colocados en años anteriores, cabe mencionar que el banco no recurre a la reprogramación o refinanciamiento de las cuentas en mora.

El Banco categoriza su cartera según el saldo capital de la siguiente manera:

- **Cartera Vigente:** Cuentas con 0 y menos de 2 semanas de atraso.
- **Cartera Atrasada:** Cuentas con 2 y hasta 13 semanas de atraso.
- **Cartera Vencida:** Cuenta con 14 y hasta 39 semanas de atraso.

Actualmente BAZ tiene un crecimiento de su cartera vigente de aproximadamente S/.30.00 millones en comparación del año anterior.

AÑO ANTERIOR		SEMANA ANTERIOR		REAL		SEMANA 9	VARIACION VS.			
S/.	%	S/.	%	S/.	%	DEL 26 DE FEBRERO AL 04 DE MARZO 2018	SEMANA ANTERIOR		AÑO ANTERIOR	
							S/.	%	S/.	%
528	52.30%	598	65.90%	597	65.90%	CARTERA VIGENTE DE 0 A 1	-1	0.00%	69	13.60%
57	5.60%	34	3.70%	51	5.60%	TEMPRANA 2 SEMANAS	17	1.90%	-6	0.00%
75	7.40%	63	6.90%	59	6.50%	ATRASADA DE 3 A 7	-4	-0.40%	-16	-0.90%
55	5.40%	53	5.80%	51	5.60%	TARDIA DE 8 A 13	-2	-0.20%	-4	0.20%
187	18.50%	150	16.50%	161	17.80%	CARTERA ATRASADA DE 2 A 13	11	1.30%	-26	-0.70%
97	9.60%	70	7.70%	68	7.50%	VENCIDA 2A DE 14 A 25	-2	-0.20%	-29	-2.10%
198	19.60%	90	9.90%	80	8.80%	DIFICIL DE 26 A 39	-10	-1.10%	-118	-10.80%
295	29.20%	160	17.60%	148	16.30%	CARTERA VENCIDA DE 14 A 39	-12	-1.30%	-147	-12.90%
1010	100.00%	908	100.00%	906	100.00%	SALDO DE CARTERA DE 0 A 39 SEMANAS	-2	0.00%	-104	0.00%

EXPRESADO EN MILES DE SOLES

Con los datos anteriores podemos calcular la Normalidad de cartera utilizando la siguiente formula:

$$\text{Normalidad} = \frac{\text{Cartera Vigente}}{\text{Cartera Total}} \%$$

$$\text{Normalidad} = \frac{597}{906} \%$$

$$\text{Normalidad} = 65.9 \%$$

Entonces se puede concluir que la contribución está conformada por:

- Los Ingresos, que son semanales y se generan por el pago de los intereses de los préstamos pertenecientes a la cartera vigente.

Tabla 2: Ejemplo de categorización de cartera. Fuente: Elaboración propia.

- Las Reservas, son las cuentas que pasan de la cartera atrasada a la cartera vencida generando una provisión por políticas del banco del 100% más del saldo total (capital más intereses) de la cuenta.
- Costos y Gastos de la operación semanal.
- Liberación de la Reserva, son las cuentas rescatadas (regularizadas o en convenio) en la semana 13 de atraso evitando el pase a la cartera vencida. La Liberación de la Reserva es después de la Contribución Neta.

2.2.2. Síntomas:

- Contribución semanal neta negativa.
- Estancamiento o disminución de los ingresos semanales.
- Estancamiento o disminución del indicador normalidad de cartera.
- Altos niveles de reservas.

2.2.3. Causas:

- Créditos semanales pagados impuntualmente por los clientes.
- Créditos cancelados de manera anticipada (liquidaciones).
- Alto volumen de cuentas que pasan las 13 semanas de atraso.
- Deficiente política de crédito.

2.2.4. Pronostico:

Propuesta de Mejora en la gestión financiera determinando acciones y tareas a realizar para minimizar los síntomas mencionados, con el fin de lograr una contribución positiva semanal.

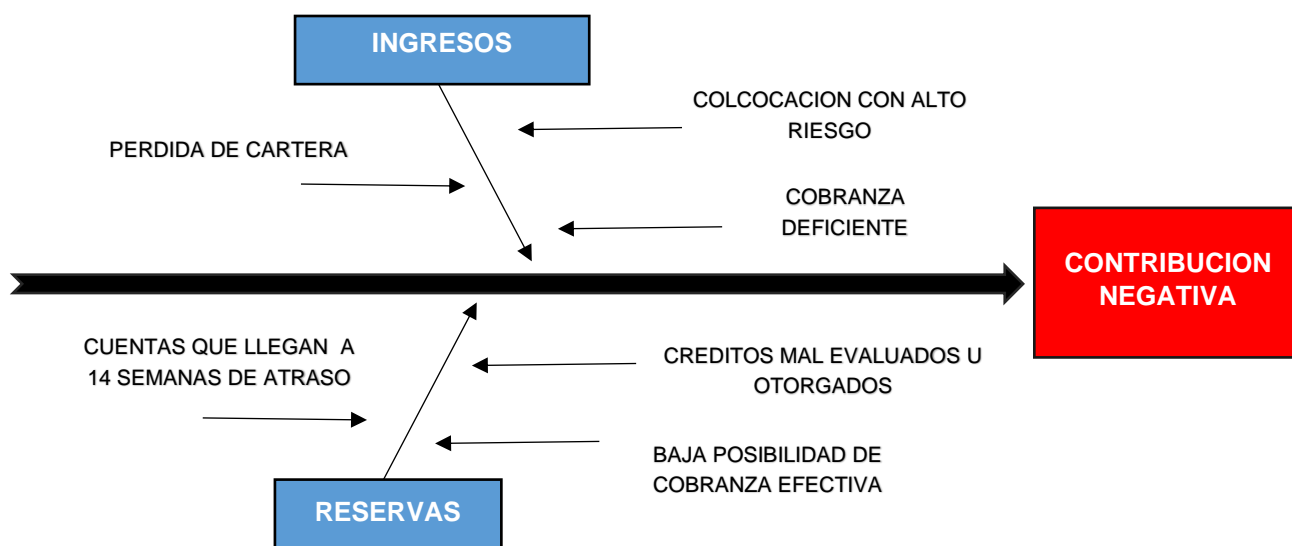


Ilustración 4: Diagrama de Ishikawa. Fuente: Elaboración propia.

2.3. Problema General y Específico:

2.3.1. Problema General:

- ¿Cómo la gestión financiera en una agencia BAZ permitirá mejorar la Contribución semanal Neta?

2.3.2. Problemas Específicos:

- ¿Cómo la gestión financiera en una agencia BAZ permitirá mejorar los ingresos?
- ¿Cómo la gestión financiera en una agencia BAZ permitirá minimizar las reservas?

2.4. Objetivo General y Específico:

2.4.1. Objetivo General:

- Determinar en qué medida la gestión financiera en una agencia BAZ permitirá mejorar la Contribución semanal Neta.

2.4.2. Objetivo Específico:

- Determinar cómo la aplicación de la gestión financiera en una agencia BAZ permite mejorar los ingresos
- Determinar cómo la gestión financiera en una agencia BAZ minimiza las reservas

2.5. Justificación:

La presente investigación tiene como fin, describir y analizar los principales indicadores que intervienen en el resultado de la Contribución semanal de una agencia de Banco Azteca en la Región Lima Norte, así como las acciones realizadas en la Gestión Financiera que conlleva al resultado semanal.

Es de considerar que el problema general planteado en el presente trabajo de investigación da como resultado el principal interés de una empresa, la rentabilidad, la cual define si una empresa puede seguir invirtiendo y expandiéndose en un mercado.

De tal manera cabe mencionar que Banco Azteca hace posible la inclusión financiera dando la oportunidad a la población desatendida por la banca tradicional de acceder a productos bancarios de acuerdo a sus necesidades, es por ello que nace el interés en hacer posible que las agencias sean más rentable y así poder seguir atendiendo a las personas que conforman la base de la pirámide socio económica e incentivar el desarrollo y bienestar de las familias de sus clientes en el Perú.

2.6. Alcances y limitaciones:

2.6.1. Alcances:

Se realiza la presente investigación a los procesos y gestiones que se realizan en una agencia de Banco Azteca ubicada en la Región Lima Norte, teniendo en consideración que dicha Región está formada por 11 agencias y tomaremos como muestra la agencia ubicada en el distrito de Breña.

Entre los distintos problemas que pueda afrontar esta agencia el presente estudio está enfocado en la Rentabilidad de la operación semanal, contribución, generada por la gestión financiera en dicha agencia.

2.6.2. Limitaciones:

El presente estudio se limitará a considerar los 4 primeros meses de gestión financiera en la agencia.

El presente estudio se limitará a analizar y proponer acciones de mejora referente a la gestión que se realiza en una agencia de Banco Azteca.

El presente estudio se enfocara a los indicadores que más influyen en el resultado de la contribución, ingresos y reservas.

3. CAPITULO 3: MARCO TEORICO

3.1. Sistema Financiero:

“Se entiende al sistema financiero como el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los agentes superavitarios (ofertantes de fondos) a los agentes deficitarios (demandantes de fondos quienes realizan actividades productivas). De esta forma, las instituciones que cumplen con este papel se llaman intermediarios financieros, utilizando instrumentos financieros como medio para hacer posible la transferencia de fondos de ahorros a las unidades productivas. Estos están constituidos por los activos financieros que pueden ser directos (créditos bancarios) e indirectos (valores), según la forma de intermediación a que se vinculan.

El sistema financiero está compuesto por 54 empresas que realizan operaciones múltiples y poseen activos por s/410 mil millones.

Empresas de Operaciones Múltiples	Número de Empresas	Activos a Junio 2018	
		Monto (S/ Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	16	367 181	89,46
Empresas financieras	11	13 751	3,35
Cajas municipales (CM)	12	25 388	6,19
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1 820	0,44
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	9	2 281	0,56
TOTAL	54	410 421	100

Ilustración 5: Composición del Sistema Financiero por # de empresas que realizan operaciones múltiples. Fuente: SBS.

3.2. Estructura:

En nuestro país, el sistema financiero está regulado por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la

Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), Ley N° 26702. Esta ley constituye el marco de regulación y supervisión al que se someten las empresas que operan en el sistema financiero y se seguros, así como aquellas que realizan actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas personas. Así, nuestro sistema lo conforman instituciones financieras, empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP que operan en la intermediación financiera, interpretada como la actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizadas a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones.

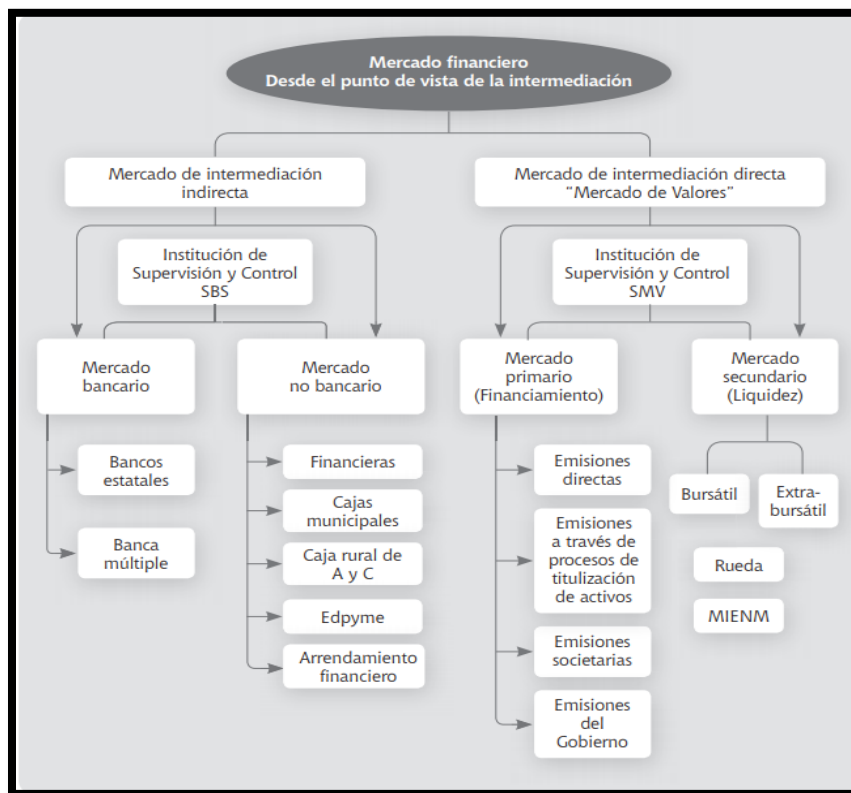


Ilustración 6: Sistema de Mercado Financiero. Fuente: Actualidad Empresarial #265 (2012)

3.2.1. Clases de mercados:

Desde el punto de vista de la intermediación, el mercado financiero se divide en dos grandes mercados; en donde ambos se subdividen en dos mercados. Para entender las diferentes formas de intermediación, hágase una idea de un caso muy frecuente existente en las empresas, las cuales necesitan financiar sus proyectos; y para ello tienen dos vías de realizarlo: una a través del crédito comercial o bancario (intermediación indirecta), y la otra a través del mercado de valores (intermediación directa). A continuación se explicará en qué consiste cada uno de ellos.

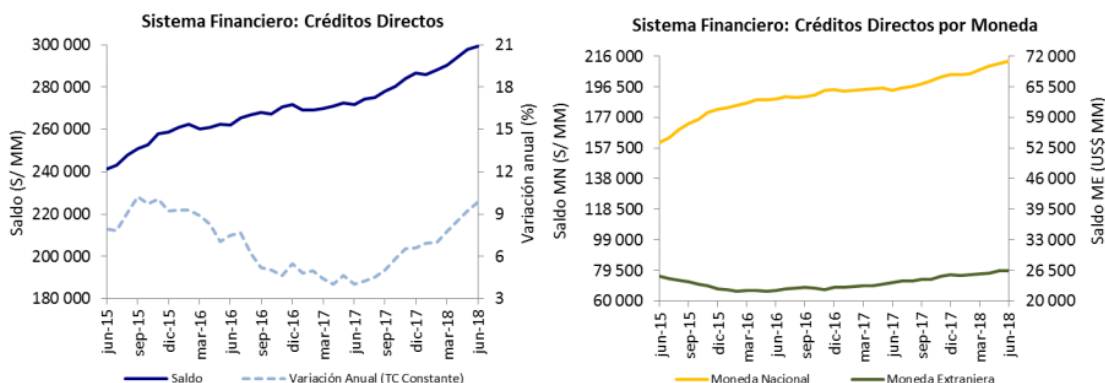
a) Mercado de intermediación indirecta:

Es aquel lugar donde participa un intermediario, por lo general el sector bancario (banca comercial asociada y la privada), que otorga preferentemente préstamos a corto plazo (principal activo del mismo), previa captación de recursos del público para luego colocarlos a un segundo, en forma de préstamos. Es así que el ofertante de capital y el demandante del referido recurso se vinculan indirectamente mediante un intermediario. Igualmente, se clasifica como intermediario indirecto a los vehículos de inversión colectiva, tales como los fondos de inversión y los fondos de pensiones, y de esta manera las personas acceden indirectamente al mercado a través de estos vehículos.

- **Sector bancario.** Compuesto por los bancos estatales (como el Banco de la Nación) y la banca múltiple, la cual comprende a los bancos: Banco de Crédito, Banco Continental, Banco Scotiabank, Banco Azteca del Perú, entre otros.

- **Sector no bancario.** Conformado por empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, empresas de desarrollo para la pequeña y mediana empresa (EDPYME), empresas de arrendamiento financiero, entre otras. Ambos mercados son supervisados y controlados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

Expansión de los créditos en línea con el crecimiento de la economía



Tasa de Variación Anual	Jun-16 / Jun-15	Jun-17 / Jun-16	Jun-18 / Jun-17
Créditos Totales (expresado en S/ con TC corrientes)	8,7%	3,7%	10,0%
Créditos en MN (expresado en S/)	17,1%	2,9%	9,4%
Créditos en ME (expresado en US\$)	-11,4%	7,0%	10,9%
Créditos Totales (expresado en S/ con TC Dic.17 = 3,241)	7,5%	4,0%	9,9%

Ilustración 7: Evolución de los créditos en el SF. Fuente SBS

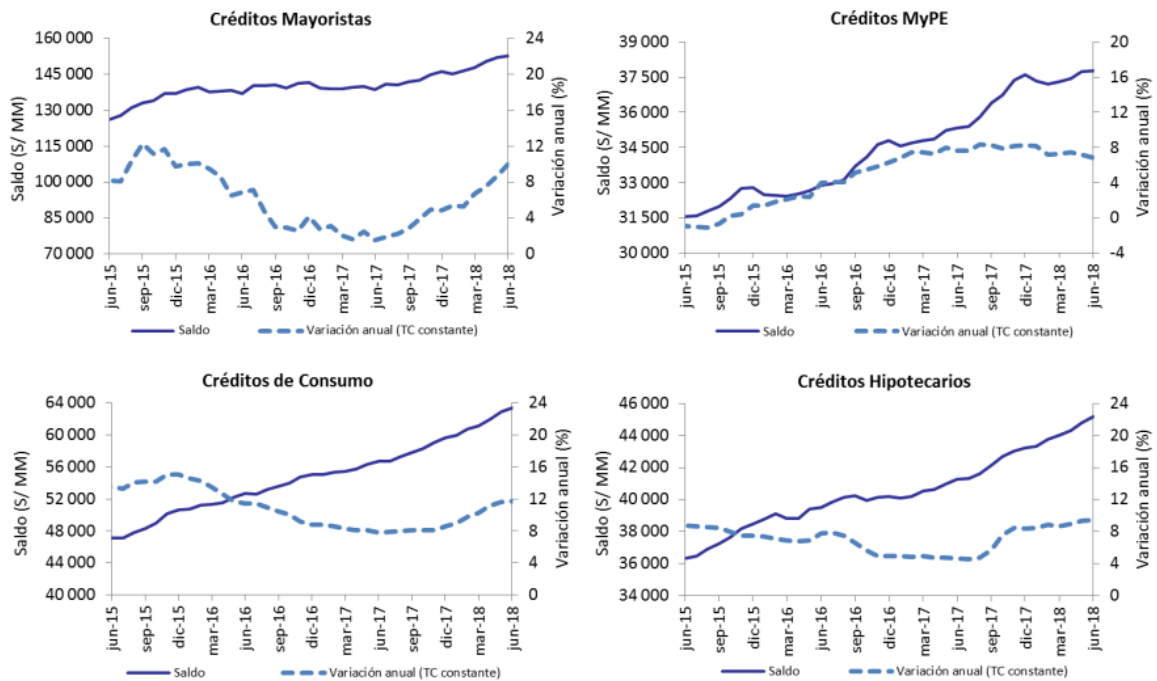


Ilustración 8: Evolución por tipo de crédito. Fuente: SBS

b) Mercado de intermediación directa:

Dado un escenario en el cual las personas necesitan dinero para financiar sus proyectos (agentes deficitarios) y no les resulta conveniente tomarlos del sector bancario, quizás por elevadas tasas de interés, entonces pueden recurrir a emitir valores (acciones o bonos) y captar así los recursos que necesiten, directamente de los oferentes de capital. Estos oferentes están referidos a los inversionistas que adquieren valores sobre la base del rendimiento esperado y el riesgo que están dispuestos a asumir. Se encuentra regulado y supervisado por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

- **Mercado primario.** Es aquel donde los emisores (empresas e instituciones privadas y públicas, nacionales y extranjeras) ofrecen valores mobiliarios que crean por primera vez, lo que les permite captar el ahorro de los inversionistas (personas naturales, personas jurídicas y dentro de estas últimas, los inversionistas institucionales como: bancos, AFP, financieras, fondos mutuos, entre otros) a través de la oferta pública (requiere autorización previa de la ASFI: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, y de la correspondiente inscripción en el Registro del Mercado de Valores) de sus valores mobiliarios.
- **Mercado secundario.** A través de este mercado se realizan transacciones con valores que ya existen, esto se origina cuando las empresas inscriben sus acciones, bonos, entre otros instrumentos, en la Bolsa de Valores con la finalidad de que sus accionistas u obligacionistas (en el caso de tenedores de bonos o instrumentos de corto plazo) tengan la posibilidad de vender dichos valores cuando necesiten liquidez (dinero). En otras palabras, la negociación (compra-venta) de los valores se realiza en más de una oportunidad; es decir, esto se produce cuando una persona compra acciones en bolsa (utilizando los servicios de una SAB) y luego las vende, otro las compra, y luego las vende y así sucesivamente. Está dividido en mercado bursátil y en mercado extrabursátil. El primero es aquel segmento del mercado que, tomando como elemento diferenciador la forma de negociación de los valores, se ubica en la Bolsa como mecanismo, denominado Rueda de Bolsa. En la Rueda se

participa a través de las Agencias de Bolsa. A su vez, el mercado extrabursátil, es aquel en el cual se colocan y negocian los valores mobiliarios, no registrados en el mercado bursátil. Este mercado puede ser centralizado o no, aunque suele ser un mercado que no está organizado con reglas determinadas de negociación.

Características:

- Se negocia todo tipo de títulos valores, incluyendo los valores mobiliarios. Ejemplo: Descuento de una letra de cambio.
- Se negocia fuera de la Bolsa, esto es, sin hacer uso de dicho mecanismo de negociación.
- Se pueden negociar valores inscritos o no inscritos en Bolsa. Ambos mecanismos se encuentran bajo la conducción de la Bolsa de Valores de Lima (BVL); y es a través de estos mecanismos que se lleva a cabo la negociación (compra-venta) de los valores.”¹

¹ Rodríguez, E. (2018). *Sistema Financiero peruano*. [online] Aempresarial.com. Available at: http://www.aempresarial.com/servicios/revista/265_9_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXCBKSZOMAEPLPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf [Accessed 10 Aug. 2018].

3.3. Principios Básicos:

La intermediación Financiera es el mecanismo en el cual los bancos realizan su principal negocio, captar dinero para prestar dinero y obtener su retorno más intereses por el dinero prestado.

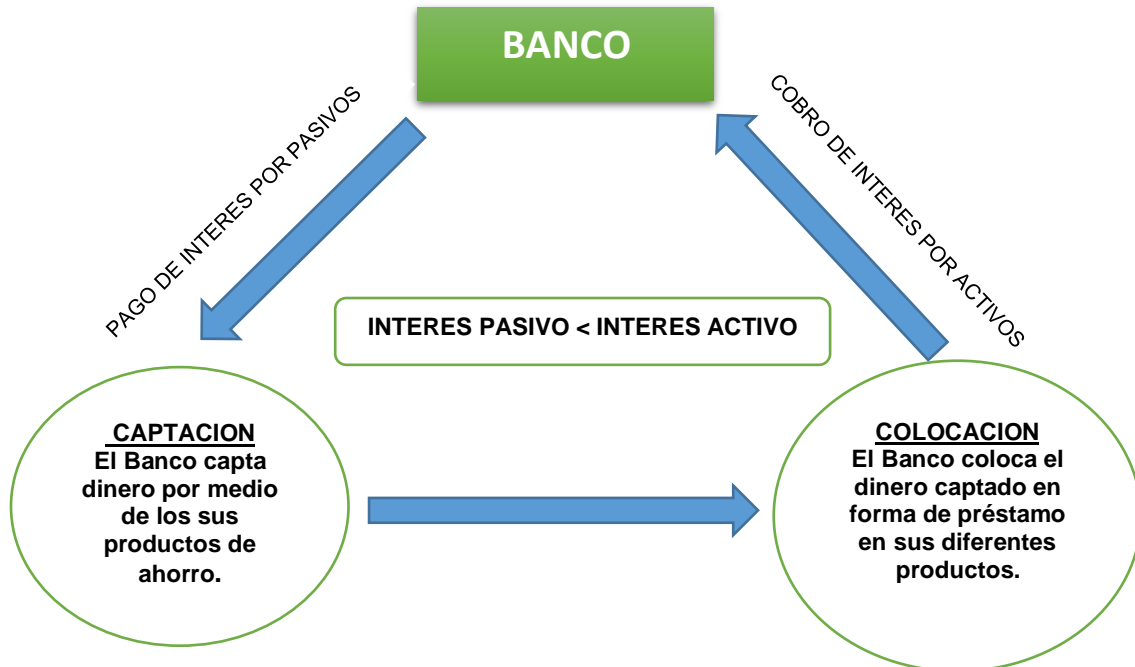


Ilustración 9: Flujo básico de intermediación. Fuente: Elaboración propia.

Según Derrick Ware, "La vida económica y financiera de un país depende de los bancos en tres importantes aspectos:

- a) Ocupan una posición central en el mecanismo de pagos para los hogares, el gobierno y los negocios.
- b) Aceptan depósitos, que son generalmente considerados como "dinero"; que se espera sean reembolsados por completo, ya sea a demanda o a su vencimiento; y que constituyen una parte de los activos financieros de la sociedad.
- c) En las economías de mercado, los bancos juegan un papel principalísimo en la asignación de los recursos financieros, al

intermediar entre depositantes de fondos excedentes y prestatarios potenciales, sobre la base de juicios activos en cuanto a la capacidad de estos últimos para rembolsarlos. Esto ofrece marcado contraste con la práctica en condiciones de planificación central, donde los bancos típicamente actúan como meros conductos pasivos para la distribución de los fondos, sin necesidad de tener que tomar decisiones de crédito.”²

Teniendo como base los argumentos antes mencionados podemos empezar a describir desde el punto de vista bancario los factores que determinan el proceso de colocación y que causan un efecto en el proceso de recuperación o el retorno del dinero por parte de los prestatarios, así como el efecto en la cartera de clientes e indicadores que reflejan el resultado de la gestión financiera.

3.4. Crédito de Consumo:

“Los créditos de consumo, dice el BCRP, son aquellos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad empresarial. Los préstamos en la modalidad clásica se amortizan en forma periódica en cuotas iguales, las cuales incluyen los intereses devengados y una fracción del capital prestado. Algunos expertos señalan que las cajas municipales son las pioneras de los créditos de consumo para pobladores de bajos ingresos, lo cual cambió radicalmente desde mediados de la década del noventa, cuando las empresas financieras y de la banca múltiple vieron atractivo este segmento social como potenciales prestatarios, aun con riesgo crediticio desconocido. Desde entonces, las empresas financieras, generalmente vinculadas a algún

² Ware, D. (1997). *Principios básicos de supervisión bancaria* (1st ed., p. 2). México, D.F.: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos.

banco, y los mismos bancos comenzaron a ofrecer masivamente productos crediticios estandarizados con elevadas tasas de interés. En poco tiempo miles de consumidores de bajos ingresos son incorporados como clientes de los bancos y empresas financieras, el boom de los créditos de consumo es una realidad.”³

3.5. Metodología para el otorgamiento de Crédito en Banca Personal: El otorgamiento de un crédito nace en la necesidad de una persona que necesita financiamiento, dentro de este concepto se crea un vínculo entre banco y cliente el cual tiene diferentes etapas; es importante mencionar que la relación entre cliente y banco y cliente se forma desde el primer contacto.

3.5.1 Admisión y Originación del crédito:

En esta etapa se define si el cliente cumple los requisitos para calificar a un crédito, se solicita la documentación necesaria para integrar la solicitud de crédito y esta pueda pasar a evaluación, asimismo se recopila información fundamental para realizar una solicitud de crédito, siendo información relevante:

- Tipo de Ingresos
- Ingresos Netos
- Condición civil
- Edad
- Numero de dependientes
- Propiedades

En esta primera etapa se procura que la originación de la solicitud sea con la mejor calidad de información posible, conteniendo datos exactos y verídicos.

³ Avelino Sánchez, E., Torres Ramírez, J. and Tipe Torvisco, R. (2016). EL BOOM DE LOS CRÉDITOS DE CONSUMO EN EL PERÚ. Quipukamayoc, 24(45), pp.9 - 11.

En resumen en esta etapa se realiza la Recepción y revisión de la solicitud así como un primer análisis de la misma.

Según Yoania Calderon y Grisel Castro: “Las ETAPAS I y II son de vital importancia, pues la principal garantía de recuperación está en un buen análisis o lo que se conoce como buena aprobación. Para ello el Gestor debe considerar: La heterogeneidad de los clientes que solicitan créditos. Este aspecto afecta de manera significativa los criterios de medida. Este elemento se debe tener en cuenta en cualquier metodología de análisis de los créditos, pues no se puede dar el mismo tratamiento a un agricultor, que a otra persona natural al no tener ambos el mismo comportamiento, aunque ambos clientes sean personas naturales, al influir elementos que tienen que ser considerados por el analista. El Gestor también debe considerar:

- El historial moral y crediticio del solicitante. Este elemento eleva los costos de demostración de la capacidad crediticia para el prestatario y la verificación por parte del prestamista.
- La presentación de información suficiente y sin excesivos aspectos formales. En este punto es de suma importancia conocer los elementos que se tendrán en cuenta, de acuerdo al objeto de financiamiento.
- La petición al solicitante de las características de su solicitud, es decir, propósito, monto a solicitar, término en el cual desea pagar la deuda, garantías con las cuales cuenta para respaldar el préstamo.
- El cálculo y la demostración al solicitante del monto al que puede acceder, los intereses totales y la deuda total a pagar.
- La presentación de las garantías de los solicitantes de estos préstamos.”⁴

⁴ Calderón - Martínez, Yoania, Castro - Alfonso, Grisel, Alternativa metodológica para el otorgamiento y recuperación del crédito bancario en el BANDEC. Ciencias Holguín [en línea] 2013, XIX (Enero-Marzo) : [Fecha de consulta: 28 de Agosto de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529929005>> ISSN

3.5.2. Evaluación del Crédito:

Para realizar la evaluación de un crédito las entidades bancarias y financieras tienen patrones en común, el filtro buro bancario, verificación de datos, el estudio cuantitativo y cualitativo del cliente.

- **Buro de Entidades Financieras:** “Es una herramienta de consulta y difusión con la que podrás conocer los productos que ofrecen las entidades financieras, sus comisiones y tasas, las reclamaciones de los usuarios, las prácticas no sanas en que incurrir, las sanciones administrativas que les han impuesto, las cláusulas abusivas de sus contratos y otra información que resulte relevante para informarte sobre su desempeño.

Con el Buró de Entidades Financieras, se logrará saber quién es quién en bancos, seguros, sociedades financieras de objeto múltiple, cajas de ahorro, afores, entre otras entidades.

Con ello, podrás comparar y evaluar a las entidades financieras, sus productos y servicios y tendrás mayores elementos para elegir lo que más te convenga.

Esta información te será útil para elegir un producto financiero y también para conocer y usar mejor los que ya tienes.

Este Buró de Entidades Financieras, es una herramienta que puede contribuir al crecimiento económico del país, al promover la competencia entre las instituciones financieras; que impulsará la transparencia al revelar información a los usuarios sobre el desempeño de éstas y los productos que ofrecen y que va a facilitar un manejo responsable de los productos y servicios financieros al conocer a detalle sus características.

Lo anterior, podrá derivar en un mayor bienestar social, porque al conjuntar en un solo espacio tan diversa información del sistema

financiero, el usuario tendrá más elementos para optimizar su presupuesto, para mejorar sus finanzas personales, para utilizar correctamente los créditos que fortalecerán su economía y obtener los seguros que la protejan, entre otros aspectos.”⁵

- **Verificación de datos:** Corresponde al proceso de validación de información donde se realizan verificaciones físicas o telefónicas para comprobar la veracidad de los datos otorgados por el solicitante; dentro de estas validaciones tenemos: verificación física domiciliaria, verificación física o telefónica laboral.

En este proceso de validación poder certificar que la información relevante recopilada en la admisión del crédito sea verídica.

- **Estudio cuantitativo:**

Según Eugenio Tapia Higuera: “El análisis de estados financiero es la aplicación de un conjunto de técnicas (matemáticas, graficas, estadísticas, etc).a los documentos mediante los cuales se refleja una situación financiera.

El análisis de estados financieros esta complementado con la interpretación que se da a los resultados obtenidos.

Para efectos de otorgamiento de crédito, se debe tener presente que el análisis e interpretación de estados tiene como meta el estudiar la liquidez, productividad y estabilidad financiera de la empresa (se puede aplicar a personas) como probable sujeto de crédito.

Se debe entienda como liquidez la capacidad de pago inmediata; es decir, la capacidad de hacer frente a los compromisos a corto plazo.

⁵ Buró de Entidades Financieras. (2018). Retrieved from <https://www.buro.gob.mx/>

Como solvencia se entiende la capacidad de pago inmediata; es decir posibilidad de cumplir con los compromisos de un plazo superior a un año.

- **Estudio Cualitativo:**

Para poder entender el significado de análisis cualitativo, hay que examinar las palabras que lo componen:

- Análisis: Separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus elementos esenciales.
- Cualitativo: Denota cualidad y calidad.
- Análisis Cualitativo: Separación y determinación de las partes de un todo, hasta llegar a conocer la naturaleza y calidad o cualidades de sus elementos.

Se puede definir el análisis cualitativo como el método para examinar y determinar los elementos constitutivos y particulares que componen una empresa, de manera que proporcione un adecuado conocimiento sobre la estructura organizativa y funcional, producción, mercado, etc., que permita emitir una opinión sobre ella.”⁶

En la evaluación cualitativa podemos considerar los siguientes métodos en la micro finanzas.

- Referencia a los vecinos, se consulta a los vecinos información que permita determinar las cualidades del cliente (Honestidad, Responsabilidad, entre otros), así como corroborar información como condición civil, actividad económica entre otros datos.

⁶ Tapia, E. *Diferentes tipos de financiamiento que otorga la banca de primer piso* (Licenciatura). Universidad de Sonora de México.

- Referencia a proveedores, Podemos obtener referencia de su puntualidad con sus compromisos de pagos con proveedores como empresas de servicio público o si el cliente tiene algún negocio, los proveedores con los que trabaja.
- Percepción de cualidades como persona en la visita, durante la visita en el domicilio podemos tomar como referencia, estabilidad familiar, estado de salud, carga familiar, estilo de vida, entre otros factores que puedan considerar fuera de la evaluación cuantitativa.

3.5.3. Otorgamiento del Crédito:

Pasamos a esta etapa cuando la solicitud de crédito fue aprobada definiendo el importe, tasa de interés (TEA y TCEA), plazo, periodo de pago y moneda.

- Importe: Actualmente los bancos en Perú otorgan créditos de consumo desde S/500.00 hasta S/100 000.00.
- Tasa de Interés: Según Jaime H. Solano Ruiz: “El interés es un derecho que se paga por la utilización del dinero en un determinado tiempo. El interés repone al dueño del dinero la ganancia que hubiese obtenido en otra inversión que sacrifico por prestar o invirtió en otro negocio.

1) Interés Nominal: Es la tasa de interés que capitaliza varias veces durante su período de pago. La diferencia fundamental con la tasa de interés efectiva es que los períodos de liquidación de los intereses no siempre coinciden con los períodos de inversión que se tienen en una determinada inversión.

2) Interés Efectivo: Es la Tasa de interés que capitaliza una sola vez durante su período de pago. La tasa de interés nominal no tiene en cuenta el número de veces que se liquidan los intereses dentro del período para expresar la rentabilidad de una inversión. En cambio, la tasa efectiva considera el impacto que tiene, sobre la rentabilidad, la frecuencia con que se liquiden los intereses, teniendo en cuenta que éstos empiezan a ganar intereses y así se incrementan el retorno efectivo de la inversión.”⁷

Es importante mencionar que la TCEA comprende el mismo concepto sumando las comisiones y gastos que incurren en el crédito.

- Plazo: El plazo de los préstamos personales actualmente son desde 3 meses hasta los 60 meses.
- Periodo de Pago: Actualmente en la banca tradicional se manejan periodo de pagos semanales, quincenales y mensuales.
- Moneda: Actualmente se puede obtener un préstamo personal en soles o dólares americanos.
Otras variables que pueden definir la cuota a pagar.
- Seguro de Desgravamen: Este es un seguro que las entidades financieras ponen como condición para el otorgamiento de un crédito, el seguro de desgravamen tiene como finalidad cubrir la deuda en caso de fallecimiento o invalidez (en algunos casos) del titular, es importante indicar que se puede evitar el cargo de este seguro siempre y cuando el titular tenga un seguro de vida el cual cumpla con la

⁷ Jaime Solano Ruiz. (2018). *Finanzas Corporativas* [Ebook] (1st ed., p. 2). Colombia. Retrieved from <https://masteradmon.files.wordpress.com/2014/02/2-conversion-tasas-de-interes.pdf>

cobertura de sus obligaciones financiera; para esto el titular debe endosar su seguro de vida al contrato del producto adquirido.

- **Envío de Estado de Cuenta:** Es obligación de la entidad financiera el envío de un estado de cuenta al cliente; normalmente las entidades financieras cobran una comisión por el envío físico del estado de cuenta, sin embargo el titular puede optar por el envío electrónico el cual no le genera ningún gasto.
- **Otros seguros:** Existen otros tipos de seguros que cada entidad financiera puede ofrecer a los solicitantes del crédito pero no son obligatorios o condición para el otorgamiento del crédito.

Fórmulas a utilizar para calcular la cuota en el otorgamiento del crédito:

- **Calculo de la tasa efectiva mensual:**

$$TEM = ((1 + TEA)^{\frac{N}{360}} - 1) \times 100$$

Donde:

TEA = Tasa Efectiva Anual

TEM = Tasa Efectiva Mensual

N = Número de días que comprende cada cuota (30)

Calculo de la cuota fija mensual:

$$R = P \left(\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right)$$

Donde:

R = Cuota mensual a pagar sin gastos

P = Importe del préstamo

i = TEM (Tasa de interés efectiva mensual)

n = Número de cuotas del préstamo

Calculo del interés mensual por cuota:

$$ICuota = \left((i + 1)^{\left(\frac{n}{360}\right)} - 1 \right) * SC$$

Donde:

Icuota = interés de la cuota

i = tasa de interés efectiva anual

n = número de días de la cuota

SC = saldo capital

Calculo del Seguro de Desgravamen:

$$Seg = SCM * t$$

Donde:

Seg = seguro de desgravamen

SCM = saldo de capital del mes

t = tasa de seguro de desgravamen

Calculo de la cuota final:

$$CF = R + Seg$$

Donde:

CF = cuota final

R = cuota mensual a pagar sin gastos

Seg = seguro de la cuota

Calculo de la Amortización final:

$$Am = CF - IC - seg$$

Donde:

Am = amortización mensual

CF = cuota final

IC = interés de la cuota

seg = seguro de la cuota

Para el cálculo de la TCEA se incluirán a las cuotas mensuales (principal e intereses) todas las comisiones, gastos, incluido los seguros.

TCEM = TIR (Fo:Fn) → rango de un flujo

$$TCEA = (1 + TCEM)^{12} - 1$$

Donde:

TCEA = tasa del costo efectivo anual

TCEM = tasa del costo efectivo mensual

Ejemplo Explicativo:

Crédito Personal: Se solicita un Crédito Personal por un monto de S/. 2,500.00 a un plazo de 12 meses. El crédito se encuentra asociado a un seguro de desgravamen individual.

Según el enunciado anterior y utilizando las formulas antes descritas calcularemos:

- La cuota fija mensual
- El cronograma de pagos
- La TCEA

Datos:

TEA 81.65%

Préstamo S/. 2,500.00

Plazo 12 cuotas mensuales

Tasa Seguro Desgravamen 0.0914%

- Calculo tasa efectiva mensual:

$$TEM = ((1 + TEA)^{\frac{N}{360}} - 1) \times 100$$

$$TEM = ((1 + 0.8165)^{\frac{30}{360}} - 1) \times 100$$

$$TEM = 5.10\%$$

- Calculo del interés de una cuota:

$$ICuota = \left((i + 1)^{\left(\frac{n}{360}\right)} - 1 \right) * SC$$

$$ICuota = \left((0.8165 + 1)^{\left(\frac{30}{360}\right)} - 1 \right) * 2500$$

$$ICuota = \left((1.8165)^{\left(\frac{30}{360}\right)} - 1 \right) * 25000$$

$$ICuota = (0.051000567) * SC$$

$$ICuota = 127.50$$

- Calculo del seguro de desgravamen:

$$Seg = SCM * t$$

$$Seg = 2500 * 0.0914\%$$

$$Seg = 2.29$$

- Calculo de la cuota fija a pagar sin gastos:

$$R = P \left(\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right)$$

$$R = 2500 \left(\frac{0.051(1+0.0510)^{12}}{(1+0.0510)^{12} - 1} \right)$$

$$R = 2500 \left(\frac{0.051(1.0510)^{12}}{(1.0510)^{12} - 1} \right)$$

$$R = 2500 \left(\frac{0.09264253}{0.81650000} \right)$$

$$R = 2500 * 0.11346299$$

$$R = 283.66$$

- Calculo de la cuota final:

$$CF = R + Seg$$

$$CF = 283.66 + 2.29$$

$$CF = 285.95$$

- Calculo de la amortización mensual:

$$Am = CF - IC - seg$$

$$Am = 285.95 - 127.50 - 2.29$$

$$Am = 156.16$$

- Calculo saldo capital del préstamo:

$$SC = P - Am$$

$$SC = 2500 - 156.16$$

$$SC = 2343.84$$

Para elaborar el cronogramas de pagos se utiliza el mismo método para los próximos meses, tener en cuenta que las fechas de pago no coincidan con Domingos o feriados.

- Cronograma de pagos:

PERIODO	FECHA DE PAGO	Nº DE DÍAS	SALDO CAPITAL	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	CUOTA	SEGURO	MONTO TOTAL
1	29/11/2017	30	2,500.00	156.16	127.50	283.66	2.29	285.95
2	29/12/2017	30	2,343.84	164.27	119.54	283.81	2.14	285.95
3	29/01/2018	31	2,179.57	169.00	114.96	283.96	1.99	285.95
4	28/02/2018	30	2,010.57	181.57	102.54	284.11	1.84	285.95
5	31/03/2018	31	1,829.00	187.81	96.47	284.28	1.67	285.95
6	30/04/2018	30	1,641.19	200.75	83.70	284.45	1.50	285.95
7	29/05/2018	29	1,440.44	213.67	70.96	284.63	1.32	285.95
8	30/06/2018	32	1,226.77	217.98	66.85	284.83	1.12	285.95
9	30/07/2018	30	1,008.79	233.58	51.45	285.03	0.92	285.95
10	29/08/2018	30	775.21	245.70	39.54	285.24	0.71	285.95
11	29/09/2018	31	529.51	257.54	27.93	285.47	0.48	285.95
12	29/10/2018	30	271.97	271.97	13.87	285.84	0.25	286.09
TOTAL				2,500.00	915.31	3,415.31	16.23	3,431.54

Ilustración 10: Cronograma de pagos. Fuente: Compartamos Financiera.

- Calculo de la tasa efectiva anual:

$$TCEA = (1 + TCEM)^{12} - 1$$

$$TCEA = (1 + 5.1899\%)^{12} - 1$$

$$TCEA = (1 + 0.051899)^{12} - 1$$

$$TCEA = (1.051899)^{12} - 1$$

$$TCEA = 1.83522158 - 1$$

$$TCEA = 0.83522158$$

$$TCEA = \mathbf{83.52\%}$$

3.5.4. Seguimiento y Recuperación:

El siguiente paso después del otorgamiento del crédito es el seguimiento y por consecuencia la recuperación del mismo, esta etapa es crucial para la rentabilidad del negocio en cualquier entidad financiera y el éxito de esta etapa depende en gran parte al cumplimiento eficiente y de calidad de las etapas anteriormente descritas.

En el proceso de seguimiento podemos considerar las siguientes acciones:

- Revisión de cartera de clientes para cobranza preventiva.
- Visita periódica a los clientes con el fin de detectar situación económica.
- Revisión de cliente periódicamente en la Central de Riesgos para detectar nuevos créditos.
- Actualización de datos del cliente por lo menos una vez al año.

Lo ideal es que la recuperación del crédito se dé por si solo respetando el compromiso y obligación de pago por parte del cliente, si el crédito fue originado de manera correcta y se realizó una evaluación consecuente el riesgo de atraso por parte de cliente es menor, no obstante siempre existe el riesgo por ende hay mecanismos y estrategias que ayudan a la recuperación del crédito en mora.

Según Cesar A. Vásquez Flores, en su Tesis Análisis, Diseño e Implementación de un sistema de recaudación de deuda:

“El proceso de cobranza es un proceso complejo en el cual se deben tomar muchas consideraciones puesto que los pasos a seguir no siempre son los mismos en base a la deuda específica que se está tratando:

- Entrega y recepción de la cobranza: Se realiza la recepción de la cartera de clientes de una empresa comercial o financiera, con la cual ya se posee un acuerdo previo. Se debe definir si las reglas de cobranza serán impuestas por la empresa acreedora o la de cobranza pues en base a estas se realizarán las siguientes actividades. Esta cartera de deudores será motivo de trabajo por parte de la empresa de cobranza.
- Clasificación de la deuda: Es importante conocer quién es el cliente y cuál es su situación, así como cuáles fueron las condiciones dadas para otorgarle el crédito. Se debe acceder a fuentes externas de información tales como centrales de riesgo, relaciones de deudores, etc. Luego, en base a este conocimiento del caso en particular se clasifica la deuda de acuerdo a criterios manejados por la empresa y que permitirán darle un mejor tratamiento tomando en consideración la naturaleza de la misma.
- Gestión de la deuda: La deuda es asignada a un gestor de cobranza de acuerdo a la clasificación que se le dio, de esta forma, se logra gestionar de forma óptima los recursos asignando casuísticas de mayor o menor dificultad a gestores con la suficiente experiencia, lo cual permite recuperar la cartera en cada uno de los casos y aprovechar al máximo los recursos que se posee.

El gestor de cobranza será el encargado de comunicarse con el cliente por la vía correspondiente, notificarle de la deuda y darle la posibilidad de realizar un refinanciamiento de la deuda si llegara a un acuerdo con el deudor y se diera el caso. También, se encarga de tomar promesas y acuerdos de pago con este. En resumen, se encarga de brindarle facilidades al deudor para que logre cancelar lo adeudado y poder

reincorporarlo respetando siempre las reglas que caracterizan a esta cartera.

- Refinanciamiento de la deuda: Consiste en la modificación de un crédito existente, desembolsado por la institución crediticia, en respuesta a la incapacidad de pago de un cliente en el largo plazo. Generalmente, trae consigo ajustes en las condiciones iniciales del crédito y, también, puede incluir la ampliación del monto del mismo. Para que esto sea posible los clientes requieren cumplir algunas condiciones previas.
- Cobro de la deuda: Se realiza el cobro de lo adeudado o en algunos casos un pago parcial de acuerdo a lo coordinado con el gestor, de esta forma se cancela parte o totalidad de la deuda. Debe establecerse si el pago se hace directamente a la empresa acreedora o qué otra vía puede utilizarse para administrar esta tarea.”⁸

⁸ Vasquez Flores, C. (2013). *ANÁLISIS, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECAUDACIÓN DE DEUDAS* (Licenciatura). Pontificia Universidad Católica Del Perú.

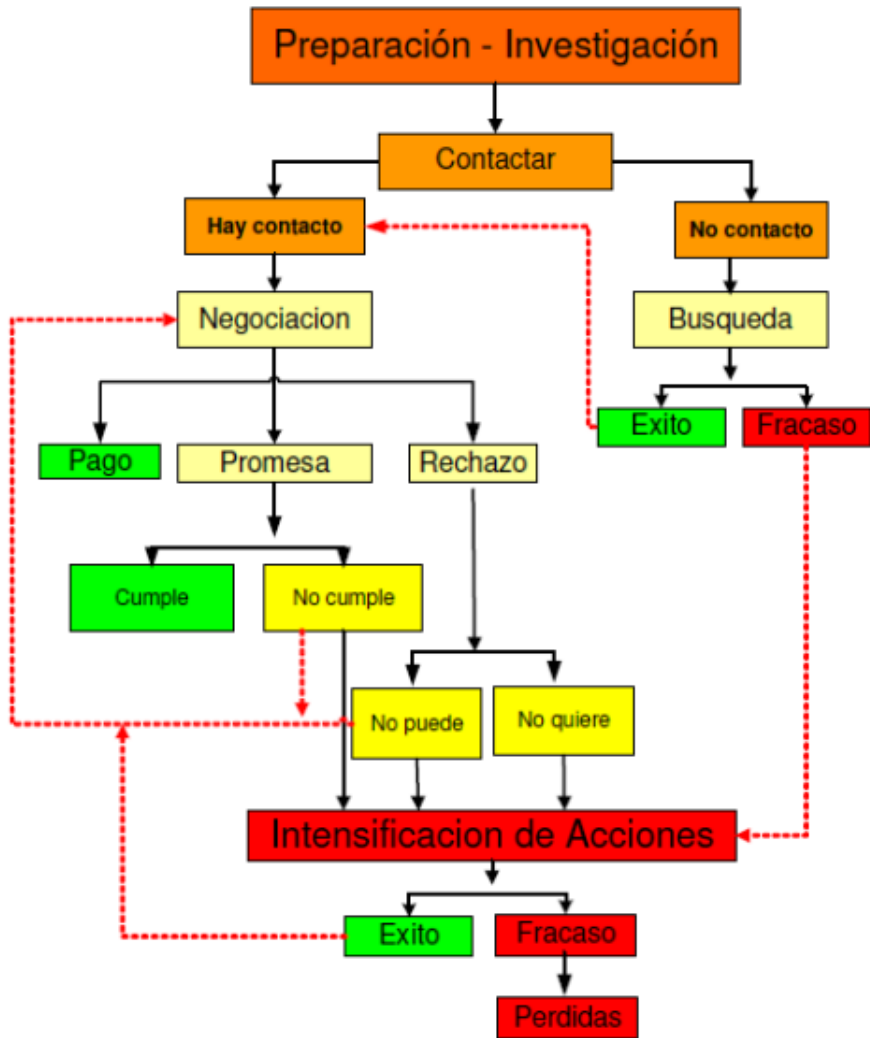


Ilustración 11: Proceso de cobranza. Fuente: Acción InSight (2008)

4. CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Actividades realizadas para desarrollar la propuesta de mejora:
Las actividades y metodología utilizada para el desarrollo del presente estudio fue la siguiente:

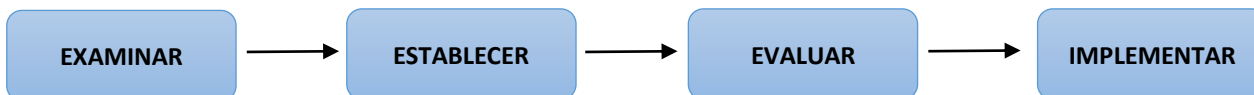


Ilustración 12: Fases de la Metodología. Elaboración propia.

FASES	OBJETIVOS
EXAMINAR	Examinar las actuales gestiones y metodología de trabajo.
ESTABLECER	Establecer una metodología de trabajo y parámetros para mejorar la gestión financiera.
EVALUAR	Evaluar y medir los resultados de la gestión realizada.
IMPLEMENTAR	Implementar las acciones realizadas como metodología de gestión financiera con el fin de mejores resultados.

4.2. Desarrollo de las fases:

Las fases para determinar la metodología de la gestión financiera son las siguientes:

4.2.1. Primera fase: Examinar.

- Se examina la metodología en el proceso de vida de un crédito, admisión y originación, evolución, otorgamiento y recuperación.
- Se examina acciones en cada etapa del crédito.
- Se realiza el análisis de la gestión financiera.

4.2.2. Segunda fase: Establecer.

- Proponer acciones que ayuden a mejorar el resultado de la gestión financiera en cada etapa del crédito.
- Establecer una metodología en la gestión financiera según el modelo de negocio de la empresa con el fin de mejorar los indicadores.
- Establecer parámetros que permitan una mayor probabilidad de mejora.

4.2.3. Tercera fase: Evaluar.

- Evaluar el efecto de las acciones propuestas.
- Evaluar la viabilidad de la metodología de gestión financiera propuesta en base al modelo de negocio de la empresa.
- Evaluar eficiencia de los parámetros establecidos.

4.2.4. Cuarta fase: Implementar.

- Implementar las acciones en la metodología de gestión financiera que causaron la mejora en los resultados.

5. CAPITULO V: Análisis Crítico y Planteamiento de alternativas:

En el presente trabajo se determinó utilizar diferentes herramientas para el desarrollo y evaluación de la metodología de la gestión financiera en una agencia de Banco Azteca, identificando las siguientes etapas en la metodología actual:

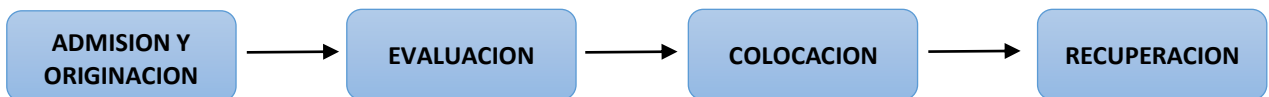


Ilustración 13: Etapas del crédito. Elaboración propia.

Etapas del Crédito:

5.1.1. Admisión y Originación:

Se verifica que el cliente potencial cumpla con los requisitos mínimos para ser evaluado:

- DNI vigente
- Demostrar arraigo domiciliario o laboral (antigüedad mínima de un año de vivencia en el domicilio o antigüedad laboral respectivamente).
- Tener una ocupación lícita que genere ingresos.
- No tener deudas con atraso mayor a 60 días en el sistema financiero.
- Tener un Aval (de ser el caso).

Si el cliente cumple los requisitos mínimos se procede a ingresar la solicitud en el sistema ADN (Administrador de Negocio) con información precisa y veras, esta es la etapa de la originación del crédito, otorgada por el cliente:

- Ocupación
- Tipo de Ingreso
- Ingresos Netos
- Condición civil
- Edad
- Número de dependientes económicamente

- Tipo de Vivienda
- Propiedades
- Dos referencias personales

Culminando se determinará si la solicitud procede o es rechazada por el score.

Evaluación:

La evaluación consiste en la validación de documentos e información recopilada en la admisión del crédito así como la recopilación de información de los gastos básicos del cliente por el Jefe validador de crédito.

- Validación física dentro del domicilio.
- Validación de autenticidad de los documentos.
- Validación de vivencia con los vecinos.
- Validación de información con las referencias consignadas en la solicitud del crédito.
- Recopilar información de los gastos básicos del cliente (Servicios básicos, alimentación, ropa, salud, movilidad, hipoteca o alquiler y otros gastos) y confirmar la veracidad con lo observado en el domicilio.

De esta manera se confirma los datos del cliente y se procede a autorizar o rechazar la solicitud, de ser aprobada se autoriza una línea de crédito en base al ingreso consignado o calculado según la evaluación de los gastos básicos.

Colocación:

En esta etapa se define las condiciones para la colocación y desembolso del crédito:

- Importe del crédito
- Moneda
- Plazo

- Periodo de pago
- Tasa de interés.

Recuperación:

En la vigencia de un crédito lo ideal es que la recuperación sea acorde al cronograma de pagos aceptado por el cliente, pero al incumplirse el pago según el cronograma se realizar ciertas acciones para la recuperación del crédito y en Banco Azteca está establecido 3 etapas:

- Etapa 1: Cobranza telefónica para las cuentas con 1 semana de atraso gestionado por un call center (servicio tercerizado).
- Etapa 2: Cobranza en campo a cuentas con 2 a 25 semanas de atraso por el área de Crédito y Cobranza.
- Etapa 3: Cobranza asignada y gestionada por despachos jurídicos para cuentas de 26 a más semanas de atraso.

La Metodología descrita es la que se puede observar actualmente en una agencia de Banco Azteca, siendo básicamente este proceso la estructura del negocio y el efecto de esta gestión no da el resultado semanal, la contribución.

REAL		SEMANA X DEL XX AL XX DE "MES" 2018
S/.	%	
21	100.00%	INGRESOS
-19	90.50%	RESERVAS
-3	14.30%	COSTOS
-1	4.80%	CONTRIBUCION BRUTA
-10	47.60%	GASTOS
-11	52.40%	CONTRIBUCION NETA
12	57.10%	LIBERACION DE RESERVA
1	4.80%	CONTRIBUCION DESPUES DE LIBERACION DE RESERVA

EXPRESADO EN MILES DE SOLES

Donde:

Contribucion Bruta = Ingresos – Reservas – Costos

Contribucion Neta = Contribucion Bruta – Gastos

Contribucion D. L = Contribucion Neta + Liberacion de R.

Dentro del balance semanal encontramos los siguientes conceptos:

- **Ingresos:** Son los ingresos de la sucursal que resultan de los activos, ingresos por intereses cobrados, ingresos por venta de seguros, ingresos por servicios financieros (remesas) y divisas (compra y venta de dólares americanos), ingresos por captación (seguros) ; siendo los ingresos por intereses cobrados la mayor parte del ingreso total, el cual constituye el 90% del total de ingresos.

El ingreso por intereses cobrados correspondes al interés de las cuentas que tienen 0 a 1 semana de atraso y dichas cuentas conforman la cartera vigente.

AÑO ANTERIO		SEMANA ANTERIOR		REAL		SEMANA 9 DEL 26 DE FEBRERO AL 04 DE MARZO 2018	VARIACION VS.			
S/.	%	S/.	%	S/.	%		SEMANA ANTERIOR		AÑO ANTERIOR	
							S/.	%	S/.	%
528	52.3%	598	65.9%	597	65.9%	CARTERA VIGENTE DE 0 A 1	-1	0.0%	69	13.6%
57	5.6%	34	3.7%	51	5.6%	TEMPRANA 2 SEMANAS	17	1.9%	-6	0.0%
75	7.4%	63	6.9%	59	6.5%	ATRASADA DE 3 A 7	-4	-0.4%	-16	-0.9%
55	5.4%	53	5.8%	51	5.6%	TARDIA DE 8 A 13	-2	-0.2%	-4	0.2%
187	18.5%	150	16.5%	161	17.8%	CARTERA ATRASADA DE 2 A 13	11	1.3%	-26	-0.7%
97	9.6%	70	7.7%	68	7.5%	VENCIDA 2A DE 14 A 25	-2	-0.2%	-29	-2.1%
198	19.6%	90	9.9%	80	8.8%	DIFICIL DE 26 A 39	-10	-1.1%	-118	-10.8%
295	29.2%	160	17.6%	148	16.3%	CARTERA VENCIDA DE 14 A 39	-12	-1.3%	-147	-12.9%
1010	100.0%	908	100.0%	906	100.0%	SALDO DE CARTERA DE 0 A 39 SEMANAS	-2	0.0%	-104	0.0%

- **Reservas:** Corresponde a la provisión que se realiza por las cuentas que llegan a 14 semanas de atraso (cuentas en cartera vencida), dicha reserva es correspondiente al saldo total.

$$\text{Saldo total} = \text{Saldo capital} + \text{Intereses}$$

- **Costos:** Corresponde a los costos de la operación semanal (Intereses pagados, comisiones pagadas, y otros).

REAL		SEMANA X
S/.	%	DEL XX AL XX DE "MES" 2018
21	100.0%	INGRESOS
-19	-90.5%	RESERVAS
-3	-14.3%	COSTOS
-1	-4.8%	CONTRIBUCION BRUTA
-10	-47.6%	GASTOS
-11	-52.4%	CONTRIBUCION NETA
12	57.1%	LIBERACION DE RESERVA
1	4.8%	CONTRIBUCION DESPUES DE LIBERACION DE RESERVA

Tabla 3: Costos en el esquema de contribución. Elaboración propia.

- **Gastos:** Corresponde a los gasto por la operación semanal (gastos del personal, renta, gastos fijos y otros).

REAL		SEMANA X DEL XX AL XX DE "MES" 2018
S/.	%	
21	100.0%	INGRESOS
-19	-90.5%	RESERVAS
-3	-14.3%	COSTOS
-1	-4.8%	CONTRIBUCION BRUTA
-10	-47.6%	GASTOS
-11	-52.4%	CONTRIBUCION NETA
12	57.1%	LIBERACION DE RESERVA
1	4.8%	CONTRIBUCION DESPUES DE LIBERACION DE RESERVA

Tabla 4: Gastos en el esquema de contribución. Elaboración propia.

- **Liberación de la Reserva:** Corresponde a la recuperación de las cuentas con 14 o más semanas de atraso, esto ocasiona una liberación de reserva (provisión).

REAL		SEMANA X DEL XX AL XX DE "MES" 2018
S/.	%	
21	100.0%	INGRESOS
-19	-90.5%	RESERVAS
-3	-14.3%	COSTOS
-1	-4.8%	CONTRIBUCION BRUTA
-10	-47.6%	GASTOS
-11	-52.4%	CONTRIBUCION NETA
12	57.1%	LIBERACION DE RESERVA
1	4.8%	CONTRIBUCION DESPUES DE LIBERACION DE RESERVA

Tabla 5: Liberación de la reserva en el esquemción. Elaboracion propia.

5.2 Hipótesis General y Específicas:

5.2.1 Hipótesis General:

- La Gestión financiera en una agencia BAZ permitirá mejorar la Contribución semanal Neta.

5.2.2 Hipótesis Específico:

- La aplicación de la gestión financiera en una agencia BAZ permite mejorar los ingresos
- La gestión financiera en una agencia BAZ minimiza las reservas

5.2.3 Tipo y diseño de investigación

Por su finalidad el tipo de investigación es aplicada. Una investigación aplicada busca la solución de problemas, en base a la necesidad de obtener una respuesta y solución a un problema práctico usando los conocimientos usados en el estudio. (Martin, 2008).

5.2.4 Población:

Población. Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (PINEDA et al 1994:108) En nuestro campo pueden ser artículos de prensa, editoriales, películas, videos, novelas, series de televisión, programas radiales y por supuesto personas. (Pedro Lopez, 2004).

Para nuestro presente estudio la población es la contribución neta semanal en un periodo de 3 meses.

5.2.5 Muestra:

Muestra. Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población. (Pedro López, 2004).

Para el presente estudio la muestra es la contribución neta semanal en un periodo de 3 meses

5.2.6 Muestreo:

Muestreo. Es el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra del total de la población. "Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población". (MATA et al, 1997:19)

El presente estudio no requiere, muestreo estadístico ya que la población y muestra son del mismo tamaño.

5.3 Matriz de Operacionalización:

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente (X) GESTIÓN FINANCIERA	Para M. Cordiva Padilla (2012), La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.	La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar.	Originación	Solicitudes observadas por mesa de control.
			Evaluación	Solicitudes Rechazadas.
			Colocación	Número de Operaciones semanales
			Recuperación	Eficiencia en cobranza
Variable Dependiente (Y) CONTRIBUCIÓN	Para Javier Navarro (2017), En economía de la empresa se calcula el margen de contribución con el fin de que esta diferencia sea la que cubra los costes fijos no ligados a la producción. De esta manera, la empresa siempre tendrá beneficios si el margen de contribución es positivo.	La contribución es la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables. Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, excesos que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia.	Ingresos	Normalidad de cartera.
			Reserva	Características de cuentas no recuperables.

5.4 Resumen de Indicadores:

5.4.1 Admisión y Originación:

Dentro del proceso en el otorgamiento del crédito la última área encargada de validar la información es Mesa de Control, acá se define si la solicitud está correctamente originada e integrada por tal motivo el resumen de las solicitudes ingresada a Mesa de Control nos podrá indicar la eficiencia en la admisión y originación del crédito.

SOLICITUDES REVISADAS POR MESA DE CONTROL SEMANA 14 - SEMANA 26 AÑOR 2017					
SEMANA	NUMERO SOLICITUDES ENVIADAS A MESA DE CONTROL (A)	APROBADAS (B)	OBSERVADAS (C)	OBSERVADAS REGULARIZABLES (D)	OBSERVADAS NO REGULARIZABLES (E)
14	10	6	4	2	2
15	7	5	2	2	0
16	7	6	1	1	0
17	10	5	5	3	2
18	6	5	1	1	0
19	10	7	3	2	1
20	8	5	3	3	0
21	6	6	0	0	0
22	10	7	3	2	1
23	5	4	2	2	0
24	7	5	2	1	1
25	11	8	3	3	0
26	9	7	2	1	1
TOTAL	107	76	31	24	8
%	100%	71%	29%	22%	7%

Tabla 6: Resumen de solicitudes en enviadas a Mesa de Control.

**SOLICITUDES REVISADAS POR MESA DE CONTROL SEMANA 14 - SEMANA 26
(2017)**

SEMANA	NUMERO SOLICITUDES ENVIADAS A MESA DE CONTROL (A)	APROBADAS (B)	OBSERVADAS (C)	OBSERVADAS REGULARIZABLES AL INSTANTE (D)	OBSERVADAS NO REGULARIZABLES AL INSTANTE (E)
14	10	6	4	2	2
15	7	5	2	2	0
16	7	6	1	1	0
17	10	5	5	3	2
18	6	5	1	1	0
19	10	7	3	2	1
20	8	5	3	3	0
21	6	6	0	0	0
22	10	7	3	2	1
23	6	4	2	2	0
24	7	5	2	1	1
25	11	8	3	3	0
26	9	7	2	1	1
TOTAL	107	76	31	24	8

Donde:

$$B = A - C$$

$$C = D + E$$

Se observa que el 29% de solicitudes son observadas por el área de Mesa de Control, quien se encarga de realizar la última validación del expediente. Las observaciones se dividen en dos grupos, solicitudes observadas regularizables y las no regularizables, es así que entre las observaciones regularizables al instante más recurrentes tenemos:

- Tipo de Ingreso incorrecto
- Tipo de Contrato incorrecto
- Información difiere en sistema y en la solicitud de crédito.
- Número de la dirección en recibo de servicio difiere de la información del sistema.
- Falta digitalizar documentos.

Entre las observaciones no regularizables al instante tenemos:

- DNI caduco.
- Conyugue mal calificado.
- Cliente no cuenta con ningún arraigo.

Asimismo se puede observar que en el periodo comprendido de la muestra y la población las solicitudes no regularizables son el 7% equivalente a 8 solicitudes perdidas en dicho periodo, este número de solicitudes es igual al número total de solicitudes aprobadas en las semanas 14, 17, 20 y semana 26.

TOTAL SOLICITUDES APROBADAS				
SEMANA	NUMERO SOLICITUDES ENVIADAS A MESA DE CONTROL (A)	APROBADAS (B)	OBSERVADAS REGULARIZABLES AL INSTANTE (D)	TOTAL APROBADAS (F)

14	10	6	2	8
15	7	5	2	7
16	7	6	1	7
17	10	5	3	8
18	6	5	1	6
19	10	7	2	9
20	8	5	3	8
21	6	6	0	6
22	10	7	2	9
23	5	4	2	6
24	7	5	1	6
25	11	8	3	11
26	9	7	1	8
TOTAL	106	75	23	98
%	100%	71%	22%	92%

Donde:

$$F = B + D$$

5.4.2 Evaluación:

Considerando la evaluación que se realiza al cliente en el sistema (ADN), ponemos obtener los siguientes resultados:

- Autorizado con investigación.
- Autorizado crédito inmediato
- Rechazado por score
- Rechazado por JVC

SEMANA	SOLICITUDES	SCORE				AREA DE CREDITO			
		APRUEBA		RECHAZA		APRUEBA		RECHAZA	
		N° OP	%	N° OP	%	N° OP	%	N° OP	%
14	23	16	70%	6	26%	10	60%	6	40%

15	24	17	71%	7	29%	7	41%	10	59%	
16	22	18	82%	4	18%	7	39%	11	61%	
17	26	16	62%	10	38%	10	60%	6	40%	
18	26	15	58%	11	42%	6	40%	9	60%	
19	28	17	61%	11	39%	10	60%	7	40%	
20	25	16	64%	9	36%	8	50%	8	50%	
21	22	17	77%	5	23%	6	35%	11	65%	
22	25	17	68%	8	32%	10	60%	7	40%	
23	26	18	69%	8	31%	6	33%	12	67%	
24	26	18	69%	8	31%	7	39%	11	61%	
25	27	19	70%	8	30%	11	60%	8	40%	
26	29	20	69%	9	31%	9	45%	11	55%	
TOTAL		224	68%	104	32%		48%	117	52%	
TOTAL DE SOLICITUDES VS APROBADAS.	329	100%				107	33%			

Tabla 7: Resumen de status de solicitudes ingresadas

SEMANA	SOLICITUDES	SCORE				AREA DE CREDITO			
		APRUEBA		RECHAZA		APRUEBA			
		N° OP	%	N° OP	%	N° OP	%		
14	23	16	70%	6	26%	10	60%		
15	24	17	71%	7	29%	7	41%		
16	22	18	82%	4	18%	7	39%		
17	26	16	62%	10	38%	10	60%		
18	26	15	58%	11	42%	6	40%		
19	28	17	61%	11	39%	10	60%		
20	25	16	64%	9	36%	8	50%		
21	22	17	77%	5	23%	6	35%		

22	25	17	68%	8	32%	10	60%
23	26	18	69%	8	31%	6	33%
24	26	18	69%	8	31%	7	39%
25	27	19	70%	8	30%	11	60%
26	29	20	69%	9	31%	9	45%
TOTAL		224	68%	104	32%		48%
TOTAL DE SOLICITUDES VS APROBADAS.	329	100%			107		

Como se puede observar el ingreso de solicitudes depende de 2 fases para que el crédito sea aprobado, la primera fase corresponde al score, es decir que el sistema acepte la solicitud de crédito, y la segunda fase corresponde a la investigación que realiza el área de crédito y cobranza en la cual definen si la solicitud es aprobada o rechazada.

Según los resultados que muestra el cuadro podemos indicar:

- Del total de solicitudes ingresadas, el sistema aprueba mínimo el 58% y máximo el 82%.
- Del total de solicitudes ingresadas, el sistema rechaza mínimo el 18% y máximo el 42%.
- El total de solicitudes que aprobó el área de Crédito en el periodo que corresponde a la población y muestra equivale al 32% del total de solicitudes ingresadas al sistema.

5.4.3 Colocación

En relación a las operaciones aprobadas y las solicitudes enviadas a mesa de control podemos conocer el número de operaciones surtidas en periodos semanales.

Dentro de estas operaciones tenemos los créditos nuevos y los créditos por recompra o renovación.

Según el siguiente cuadro de créditos nuevos:

SEMANA	SOLICITUDES APROBADAS POR SCORE Y CREDITO	SOLICITUDES APROBADAS POR MC	SOLICITUDES OBSERVADAS Y REGULARIZABLES	CREDITOS NUEVOS SURTIDOS	% DE EFICIENCIA
14	10	6	2	8	88%
15	7	5	2	7	99%
16	7	6	1	7	100%
17	10	5	3	8	83%
18	6	5	1	6	100%
19	10	7	2	9	90%
20	8	5	3	8	100%
21	6	6	0	6	100%
22	10	7	2	9	88%
23	6	4	2	6	100%
24	7	5	1	6	84%
25	11	8	3	11	96%
26	9	7	1	8	89%
TOTAL	107	76	24	99	93%

Tabla 8: Resumen de créditos nuevos surtidas.

- Podemos observar que la eficiencia de colocación de las solicitudes aprobadas por score y el área de crédito es mínimo 84% y máximo 100%.
- Podemos observar que la eficiencia total del periodo es de 93%.

Según el cuadro de créditos recompra:

SEMANA	CLIENTE RECOMPRA	CUMPLEN REQUISITOS	NO CUMPLEN REQUISITOS	CREDITOS RECOMPRA SURTIDOS	% DE EFICIENCIA
14	16	13	3	13	80%
15	15	12	3	12	80%
16	15	12	4	11	73%
17	13	10	2	11	85%
18	14	11	1	13	93%
19	15	12	2	13	87%
20	14	11	3	11	79%
21	17	14	1	16	94%
22	14	11	2	12	86%
23	17	14	4	13	76%
24	16	13	4	12	75%
25	15	12	2	13	87%
26	13	10	3	10	80%
TOTAL	194	155	34	160	83%

Tabla 9: Resumen de solicitudes recompras surtidas.

- Podemos observar que la eficiencia mínima en la colocación de créditos recompra es de 73% y la eficiencia máxima es de 87%.
- Podemos observar que la eficiencia total del periodo es de 83%.

Donde:

TOTAL DE OP = CRED. NUEVOS SURTIDOS + CRED. RECOMPRAS SURTIDOS

# OPERACIONES E IMPORTE TOTAL		
SEMANA	TOTAL OP	IMPORTE TOTAL
14	21	S/. 30,000.00
15	19	S/. 29,000.00
16	18	S/. 29,500.00
17	21	S/. 31,000.00
18	19	S/. 30,000.00
19	23	S/. 34,000.00
20	19	S/. 29,500.00
21	22	S/. 30,000.00
22	21	S/. 31,000.00
23	19	S/. 30,000.00
24	18	S/. 31,000.00
25	24	S/. 34,500.00
26	18	S/. 30,500.00
TOTAL	263	S/. 400,000.00

26	18	S/. 30,500.00
TOTAL	263	S/. 400,000.00

Tabla 10: Operaciones surtidas

- Podemos considerar que el ticket promedio por cada préstamo desembolsado es de S/1,521.00 aproximadamente dentro del periodo de la muestra.
- Si no consideraríamos las reservas del periodo la cartera vigente habría aumentado en S/400,000.00 de saldo capital.
- El promedio de operaciones por semana según la muestra es de 21 operaciones desembolsadas, lo que corresponde 7 operaciones por asesor considerando que en el periodo hubo 3 asesor activos.

5.4.4 Recuperación:

La última gestión dentro de las variables independientes es la cobranza, la cobranza temprana tiene un efecto relevante en los ingresos semanales, como anteriormente se mencionó la cartera vigente corresponde a las cuentas que tienen 0 y hasta 01 semana de atrasa, véase cuadro #

SEMANA	CLIENTES TOTALES	CLIENTES ABONARON	%EFICIENCIA CLIENTE	SALDO REQUERIDO	ABONO POR SALDO REQUERIDO	%EFICIENCIA POR REQUERIDO
14	427	278	65.11%	S/. 26,543.00	S/. 16,543.00	62.33%
15	410	269	65.61%	S/. 26,576.00	S/. 16,347.00	61.51%
16	420	256	60.95%	S/. 25,898.00	S/. 15,786.00	60.95%
17	433	279	64.43%	S/. 25,794.00	S/. 16,426.00	63.68%
18	412	281	68.20%	S/. 26,734.00	S/. 16,178.00	60.51%
19	420	276	65.71%	S/. 26,789.00	S/. 16,222.00	60.55%
20	425	269	63.29%	S/. 27,001.00	S/. 15,989.00	59.22%
21	422	278	65.88%	S/. 26,980.00	S/. 16,003.00	59.31%
22	421	288	68.41%	S/. 25,987.00	S/. 16,578.00	63.79%
23	425	278	65.41%	S/. 26,348.00	S/. 16,654.00	63.21%
24	428	260	60.75%	S/. 26,988.00	S/. 15,900.00	58.92%
25	417	265	63.55%	S/. 27,120.00	S/. 17,001.00	62.69%
26	412	270	65.53%	S/. 26,722.00	S/. 16,769.00	62.75%
SEMANA	CLIENTES TOTALES	CLIENTES ABONARON	%EFICIENCIA CLIENTE	SALDO REQUERIDO	ABONO POR SALDO REQUERIDO	%EFICIENCIA POR REQUERIDO
14	427	278	65.11%	S/. 26,543.00	S/. 16,543.00	62.33%
15	410	269	65.61%	S/. 26,576.00	S/. 16,347.00	61.51%
16	420	256	60.95%	S/. 25,898.00	S/. 15,786.00	60.95%
17	433	279	64.43%	S/. 25,794.00	S/. 16,426.00	63.68%
18	412	281	68.20%	S/. 26,734.00	S/. 16,178.00	60.51%
19	420	276	65.71%	S/. 26,789.00	S/. 16,222.00	60.55%
20	425	269	63.29%	S/. 27,001.00	S/. 15,989.00	59.22%
21	422	278	65.88%	S/. 26,980.00	S/. 16,003.00	59.31%
22	421	288	68.41%	S/. 25,987.00	S/. 16,578.00	63.79%

23	425	278	65.41%	S/. 26,348.00	S/. 16,654.00	63.21%
24	428	260	60.75%	S/. 26,988.00	S/. 15,900.00	58.92%
25	417	265	63.55%	S/. 27,120.00	S/. 17,001.00	62.69%
26	412	270	65.53%	S/. 26,722.00	S/. 16,769.00	62.75%

Tabla 11: Resumen de Eficiencia en cobranza preventiva

- Como podemos observar la eficiencia se diferencia como eficiencia por número de cliente que pagaron y eficiencia por monto requerido recuperado (pago de cuotas con 1 semana de atraso).
- La eficiencia mínima por cliente es de 60.75% y la máxima eficiencia por cliente es de 68.41%.
- La eficiencia mínima por abono requerido es de 58.92% y la eficiencia máxima por abono requerido es de 63.79%.
- Para ejemplo práctico podemos decir que 6 de cada 10 clientes pagaron.

5.4.5 Ingresos:

El mayor porcentaje de ingresos son los ingresos por intereses cobrados que corresponden las cuentas con 0 y 01 semana de atraso, este grupo de cuentas en saldo capital conforman la cartera vigente, esta cartera es el motor de los ingresos, mientras mayor sea el volumen de la cartera vigente mayor será el ingreso por intereses obtenido. La cartera total está conformada por cuentas con 0 semanas de atraso hasta cuentas con 39 semanas de atraso, el porcentaje de cartera vigente del total de cartera es la normalidad, véase el cuadro #.

RESUMEN DE INGRESOS				
SEMANA	INGRESOS X INTERESES	INGRESOS X CAPTACION	OTROS INGRESOS	INGRESOS TOTALES
14	47	3	2	52
15	43	3	1	47
16	46	2	2	50
17	44	2	3	49
18	47	2	1	50
19	44	2	2	48

20	46	2	3	51
21	43	2	2	47
22	46	2	2	50
23	48	3	1	52
24	45	2	2	49
25	46	3	2	51
26	45	3	2	50

EXPRESADO EN MILES DE SOLES

Tabla 12: Resumen de Ingresos

- Podemos observar que el mayor ingreso total es de S/52 000.00 en la semana 14.
- Podemos observar que el menor ingreso total es de S/47,000.00 en la semana 21 y 15.
- Podemos observar que el mayor ingreso por intereses cobrados es de S/48,000.00 en la semana 23.
- Podemos observar que el menor ingreso por intereses cobrados es de S/43,000.00 en la semana 15 y 21.
- Podemos calcular que el ingreso por intereses cobrados es por lo menos el 91% del total de ingreso.

RESUMEN DE CARTERA POR SEMANA DE ATRASO EN SALDO							
SEMANA	CARTERA VIGENTE 0 -1	%	CARTERA 2 - 13	%	CARTERA 14 - 39	%	CARTERA TOTAL
14	1,497,083	52.52%	1,104,854	38.76%	248,564	8.72%	2,850,500
15	1,500,468	52.60%	1,102,530	38.65%	249,603	8.75%	2,852,600
16	1,486,929	52.14%	1,105,073	38.75%	259,799	9.11%	2,851,800
17	1,498,035	52.50%	1,091,426	38.25%	263,940	9.25%	2,853,400
18	1,499,199	52.55%	1,078,396	37.80%	275,305	9.65%	2,852,900
19	1,500,731	52.60%	1,041,382	36.50%	310,988	10.90%	2,853,100
20	1,532,260	51.89%	1,107,338	37.50%	313,303	10.61%	2,952,900
21	1,537,980	51.95%	1,103,378	37.27%	319,142	10.78%	2,960,500
22	1,485,432	52.00%	1,120,644	39.23%	250,524	8.77%	2,856,600
23	1,493,427	52.30%	1,116,501	39.10%	245,573	8.60%	2,855,500
24	1,509,396	52.85%	1,099,560	38.50%	247,044	8.65%	2,856,000
25	1,512,885	53.00%	1,087,565	38.10%	254,051	8.90%	2,854,500
26	1,515,474	53.10%	1,084,520	38.00%	254,006	8.90%	2,854,000

Tabla 13: Detalle de cartera

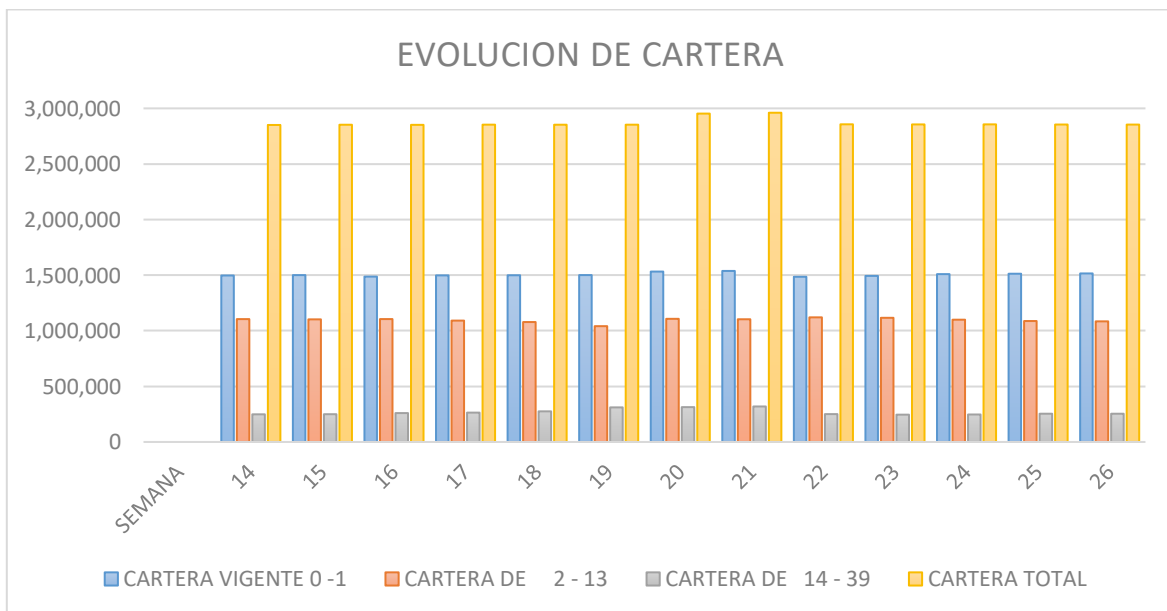
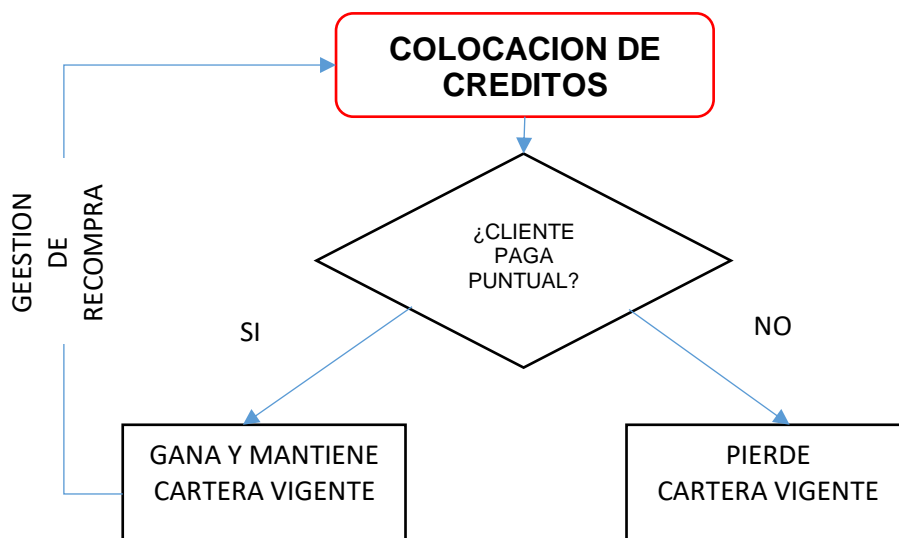


Tabla 14: Gráfico de evolución de cartera.

- Podemos observar que la cartera total en la semana 21 presento su mayor volumen en el periodo de la muestra.
- Podemos observar que en la semana 26 el porcentaje de cartera vigente es 53.10% siendo esta la normalidad más alta en el periodo de la muestra.
- Podemos observar que en la cartera con 2 hasta 13 semanas de atraso el porcentaje mínimo es de 36.50% en la semana 19 y el máximo 39.23% en la semana 22 de la cartera total siendo los montos S/.1,041,382.00 y S/.1,120,644.00 respectivamente.
- Se puede evidenciar que no hay una evolución significativa.
- En resumen se puede decir que toda colocación de créditos va directamente a la cartera vigente pero si estos créditos no son pagados en el periodo pactado según el cronograma de pagos estas cuentas presentaran atraso y se perdería cartera vigente lo cual aumenta la posibilidad de generar futuras reservas (provisionar).
- En flujo correcto para que se genere un mayor volumen en la cartera vigente y de ingresos por intereses cobrados debería ser, colocación de crédito, recuperación normal del crédito, finalización del crédito y gestión de recompra (ofrecimiento de un crédito nuevo).
- Es importante tomar acciones para la evitar pérdida de cartera vigente por atraso en las cuentas ya que de esta manera evitamos realizar Reservas, indicador que afecta directamente a los ingresos obtenidos en cada periodo.



***Ilustración 14: Flujo del crédito en la cartera.
Elaboración propia.***

Recordemos:

$$\text{Normalidad} = \frac{\text{Cartera Vigente}}{\text{Cartera Total}} \%$$

- Mientras la normalidad de cartera sea más alta por efecto de crecimiento de cartera vigente los ingresos por intereses cobrados se verán beneficiados.
- En el diagrama anterior podemos observar que se vuelve al proceso mediante la gestión de crédito recompra, es importante tener en cuenta que este crédito es el que menor riesgo y mayor probabilidad de recuperación normal tiene.

5.4.6 Reservas:

Las reservas son las cuentas que pasan de 13 semanas de atraso a 14 semanas de atraso, estas cuenta generan una provisión del capital más intereses a la fecha que se genera la reserva.

RESERVAS			
SEMANA	# DE CUENTAS	SALDO CAPITAL	RESERVA
14	21	21,456	42,912
15	22	23,865	47,730
16	26	24,865	49,730
17	17	23,147	46,294
18	23	25,488	50,976
19	34	33,598	67,196
20	28	20,585	41,170
21	26	22,654	45,308
22	31	30,950	61,900
23	29	27,500	55,000
24	33	31,545	63,090
25	24	21,300	42,600
26	19	20,500	41,000
TOTAL	333	327,453	654,906

Tabla 15: Resumen de Reservas

En el cuadro anterior se puede observar el número de cuentas y la reserva total que generan en cada semana de la muestra, se pudo analizar y determinar que existen patrones en común.

RESERVAS						
SEMANA	# DE CUENTAS	OBSERVACIONES				
		MENORES DE 22 AÑOS	DOMICILIO ALQUILADO	DEUDA NO PAGADA EN SISTEMA FINANCIERO	CREDITO PARA MOTO	CREDITO CON PLAZO MAYOR A 65 SEMANAS
14	21	12	8	5	4	15
15	22	9	10	7	3	14
16	26	13	7	5	4	17
17	17	7	9	4	3	12
18	23	10	11	5	5	14
19	34	15	10	6	4	20
20	28	13	7	4	5	19
21	26	13	6	4	4	12
22	31	16	10	6	3	19
23	29	10	7	5	4	18
24	33	11	6	7	6	21
25	24	9	8	5	3	12
26	19	10	5	2	3	11
TOTAL	333	148	104	65	51	204

Tabla 16: Coincidencias en las Reservas

- Podemos observar que del total de clientes que generaron reserva, el 45% tiene en común que el titular es una persona menor de 22 años.
- Podemos observar que más del 30% del total de cuentas reservadas tienen en común el que titular es inquilino.
- Podemos observar que por lo menos el 20% del total de cuentas reservadas tienen en común que el titular presenta una deuda no pagada en el sistema financiero.
- Podemos observar que por lo menos el 15% del total de cuentas reservadas fueron para financiamiento de motos.
- Podemos observar que en más del 60% de cuentas reservadas el crédito fue desembolsado con un plazo de pago mayor a 65 cuotas semanales.
- Podemos ver el detalle en el anexo

Las características antes descritas son factores en común que nacen o se detectan en el proceso del crédito, asimismo existe coincidencias en los motivos de la no recuperación del crédito.

RESERVAS					
SEMANA	# DE CUENTAS	OBSERVACIONES			
		CLIENTE INSOLVENTE	NO VIVE EN EL DOMICILIO, SE MUDO.	REACIO A PAGAR, SIN VOLUNTAD DE PAGO.	CREDITO FUE PARA TERCERO
14	21	8	9	10	4
15	22	6	10	12	3
16	26	9	9	10	5
17	17	6	9	7	3
18	23	11	11	11	6
19	34	12	11	10	5
20	28	10	9	6	5
21	26	9	8	8	4
22	31	17	10	10	5
23	29	11	8	9	4
24	33	14	7	12	4
25	24	8	8	11	3
26	19	8	5	5	4
TOTAL	333	129	114	121	55

Tabla 17: Cuentas no Recuperables.

- Podemos observar que el 38% de cuentas no se pueden recuperar por que el cliente carece de liquidez.
- Podemos observar que el 34% de cuentas no se pueden recuperar por que el cliente ya no vive en el domicilio.
- Podemos observar que el 36% de cuentas no se pueden recuperar por que los clientes no presentan voluntad de pago a pesar de dar opciones de regularización.
- Podemos observar que el 16% de cuentas no se pueden recuperar por que el crédito fue para un tercero y el titular no quiere asumir la deuda.

Existen dos tipos de crédito, el crédito nuevo y el crédito recompra que corresponde a clientes que solicitaron crédito más de una vez, en las reservas observamos el siguiente detalle.

RESERVAS					
SEMANA	# DE CUENTAS	CREDITOS NUEVOS	%	CREDITOS RECOMPRA	%
14	21	15	71%	6	29%
15	22	18	82%	4	18%
16	26	17	65%	9	35%
17	17	14	82%	3	18%
18	23	18	78%	5	22%
19	34	25	74%	9	26%
20	28	20	71%	8	29%
21	26	18	69%	8	31%
22	31	25	81%	6	19%
23	29	20	69%	9	31%
24	33	23	70%	10	30%
25	24	17	71%	7	29%
26	19	14	74%	5	26%
TOTAL	333	244	73%	89	27%

Tabla 18: Resumen de Reserva pro tipo de Crédito.

- Podemos observar que el mayor porcentaje de cuentas que generan reserva son la de las cuentas nuevas.
- Podemos observar que dentro del periodo de la muestra las cuentas nuevas llegan a ser hasta el 82% del total de cuentas.
- Podemos observar que en el total de la muestra las cuentas nuevas son el 73% del total de cuentas que generan reservas.

Es importante recordar que mientras los créditos no se paguen de manera puntual se perderá cartera vigente y la cartera en atraso aumentara, esto causa un mayor volumen en cuentas que podrían generar reserva.

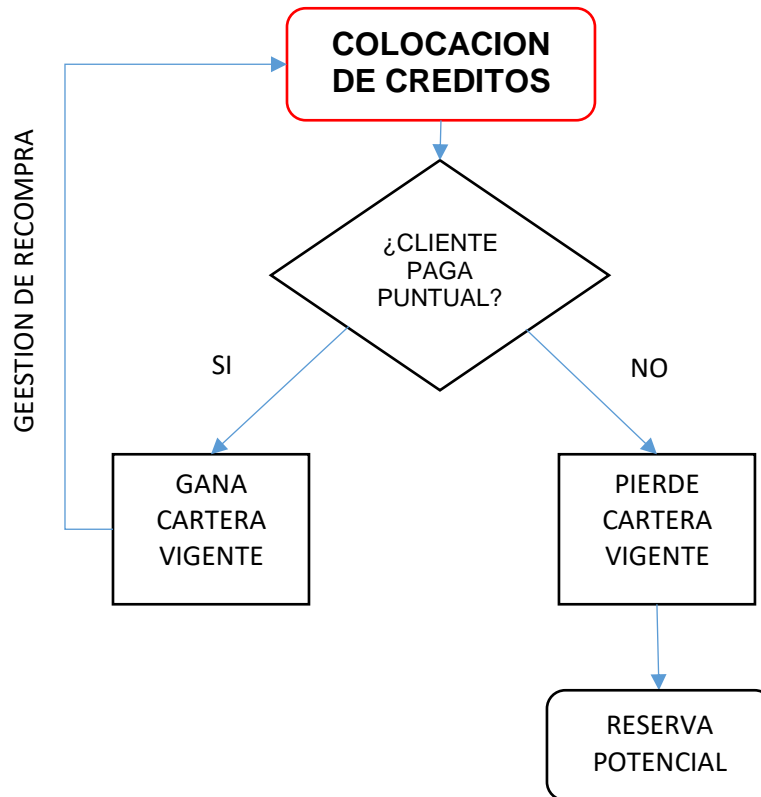


Tabla 19: Flujo de Reserva. Elaboración propia.

Recordar:

$$\mathbf{RESERVA = SALDO CAPITAL + INTERESES Y MORA}$$

- Intereses y mora calculado a la semana 14 de atraso.
- Para fines prácticos la reserva es igual al saldo capital multiplicado por 2.

5.5 Análisis para la solución:

5.5.1 Matriz de Correlación:

Es la medida del grado de asociación lineal de 2 o más variables cuantitativas, este coeficiente puede tomar valores entre 1 y -1 (correlación positiva o negativa).

En el siguiente cuadro podremos observar el resultado de la contribución en base a dos indicadores, el resultado de dichos indicadores dependen de la gestión financiera en una agencia de Banco Azteca.

Para la matriz de correlación se tomara en cuenta las variables que dependen de la gestión financiera, los ingresos, las reservas y la contribución:

RELACION INGRESOS, RESERVAS Y CONTRIBUCION							
SEMANA	INGRESOS X INTERESES	INGRESOS X CAPTACION	OTROS INGRESOS	INGRESOS TOTALES	RESERVAS	COSTOS Y GASTOS	CONTRIBUCION NETA
14	47	3	2	52000	42,912	16000	-6,912
15	43	3	1	47000	47,730	16000	-16,730
16	46	2	2	50000	49,730	15000	-14,730
17	44	2	3	49000	46,294	11000	-8,294
18	47	2	1	50000	50,976	15000	-15,976
19	44	2	2	48000	67,196	15000	-34,196
20	46	2	3	51000	41,170	16000	-6,170
21	43	2	2	47000	45,308	17000	-15,308
22	46	2	2	50000	61,900	13000	-24,900
23	48	3	1	52000	55,000	12000	-15,000
24	45	2	2	49000	63,090	13000	-27,090
25	46	3	2	51000	42,600	13000	-4,600
26	45	3	2	50000	41,000	13000	-4,000

Tabla 20: Contribución semana 14 a la semana 26

Recordar:

$$\text{Contribucion Neta} = \text{Ingresos} - \text{Reservas} - \text{Costos} - \text{Gastos}$$

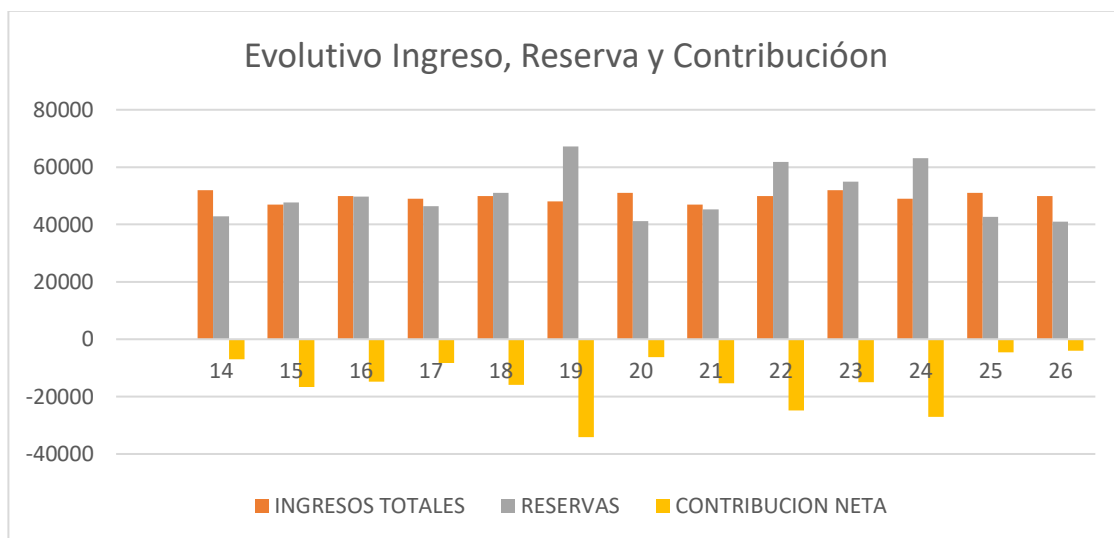


Tabla 21: Evolutivo de Ingreso, Reserva y Contribución.

Correlación:

	INGRESOS TOTALES	RESERVAS	CONTRIBUCION NETA
INGRESOS TOTALES	1		
RESERVAS	-0.238379699	1	
CONTRIBUCION NETA	0.465161386	-	1

Tabla 22: Cuadro de correlación.

Considerando:

± 0.00	± 0.09	Correlación nula
± 0.10	± 0.19	Correlación muy débil
± 0.20	± 0.49	Correlación débil
± 0.50	± 0.69	Correlación moderada
± 0.70	± 0.84	Correlación significativa
± 0.85	± 0.95	Correlación fuerte
± 0.96	± 1	Correlación perfecta.

En el siguiente grafico podemos observar la matriz de correlación de los Ingresos y Reservas, la línea Rojas nos indica que no existe un correlación fuerte entre ambos indicadores.

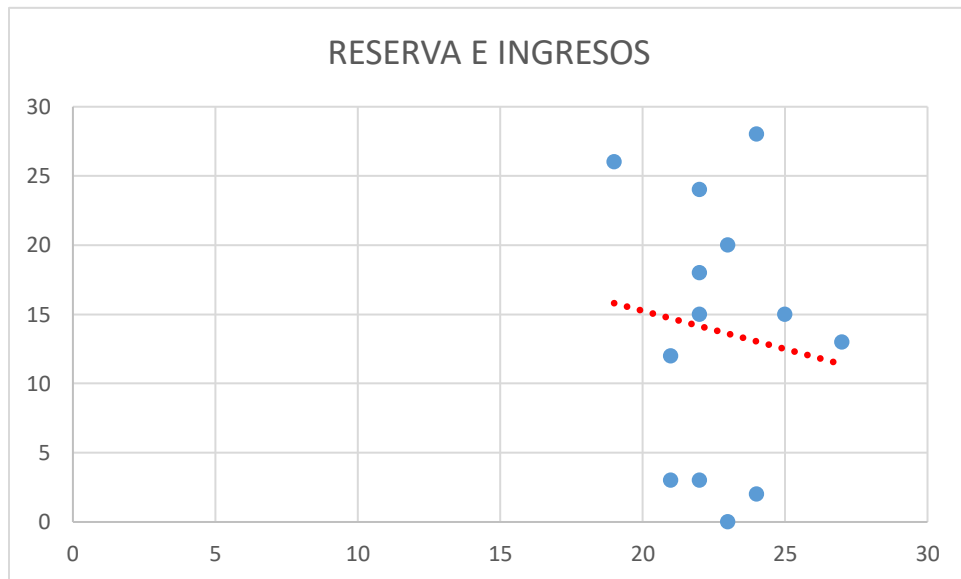


Tabla 23: Correlación Ingreso y Reserva

En la siguiente grafico podemos observar la matriz de correlación entre la contribución y los ingresos, la línea roja nos indica que no existe una correlación relevante pero tampoco no importante entre estos indicadores.

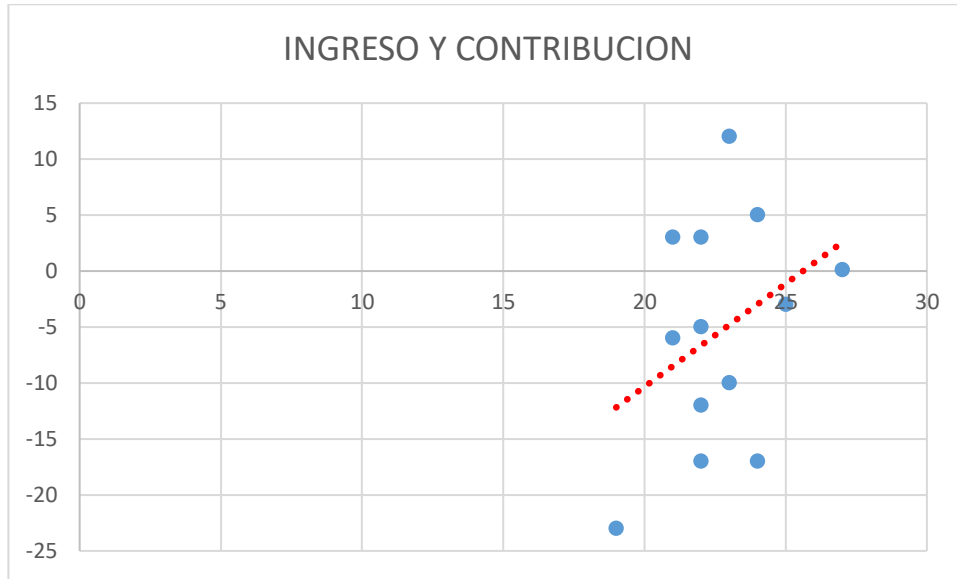


Tabla 24: Correlación Ingreso y Contribución

En el siguiente grafico podemos observar la correlación entre la contribución y los ingresos, se puede apreciar que existe una fuerte correlación entre los dos indicadores, es decir que la contribución dependerá mucho de las reservas.

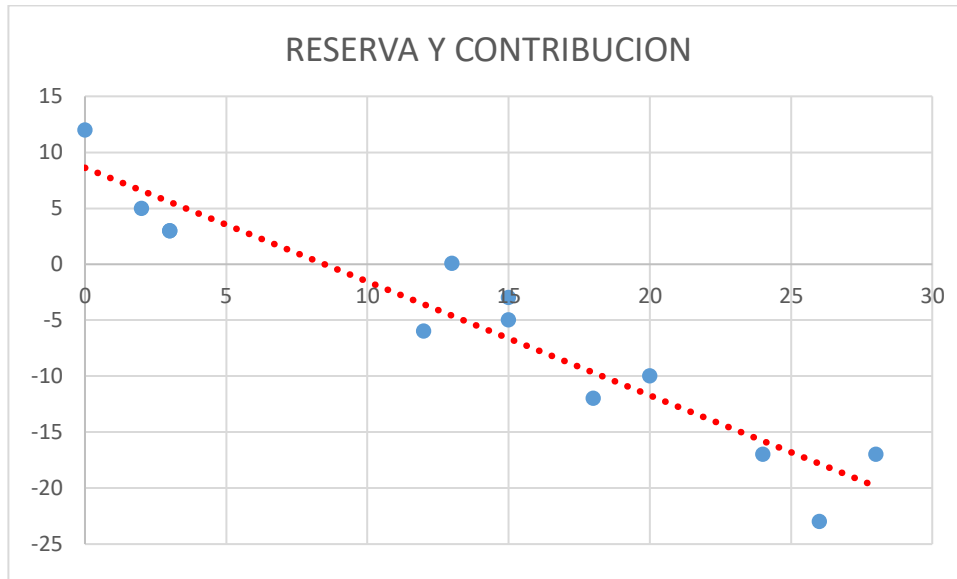


Tabla 25: Correlación Reserva y Contribución.

Resultado:

- Se observa que los Ingresos por intereses y las reservas tienen una correlación negativa muy débil.
- Se observa que los Ingresos por interés y el Resultado de Contribución Neta semanal tienen una correlación positiva débil.
- Se observa que las Reservas y el Resultado de Contribución Neta semanal tienen una correlación negativa fuerte; entonces podemos indicar que mientras más altas sean las reservas la contribución se verá afectada de manera negativa.

5.6 Propuesta y Alternativa de Mejora:

Según el proceso de las fases y conociendo la metodología de gestión financiera actual, se propondrá acciones y/o medidas para para mejorar la gestión con el fin de conseguir una mejor resultado en la contribución semanal.

5.6.1 Propuesta de Mejora en la Admisión y Originación de Créditos:

Adicionalmente a lo descrito en la descripción de la metodología de gestión financiera se propone el siguiente:

Un alto porcentaje de clientes en la cartera de Banco Azteca son personas con una ocupación informal y para estos clientes solo es necesario presentar DNI y un recibo de servicios demostrando arraigo domiciliario en un tiempo no menor a 1 año; estos clientes son los de más alto riesgo y se observa que dentro de la evaluación del crédito no se exige algún tipo de documentos que acredite su actividad, se sugiere lo siguiente:

1. El Asesor Financiero debe asegurarse que el cliente pueda demostrar de alguna manera su ocupación a pesar de ser informal para continuar con la admisión de crédito, asimismo se recomienda intensificar el trabajo de campo ya que de esta manera podemos evidenciar personalmente algunos datos del cliente. Se propone tomar las siguientes medidas:
 - Personas comerciante sin RUC, debe tener boletas de compra o debe mostrar su stock en la evaluación.
 - Electricistas, gasfiteros, pintores u otra ocupación en servicios generales debe presentar sus herramientas de trabajo en la evaluación y una o dos referencia de compañeros de trabajo o personas a la que presto servicio.
 - Transportistas, deben presentar brevete en caso de conductor, carnet de educación vial, fotocheck de la empresa, permiso de taxi o cualquier documentos que acredite su actividad.

- En general buscar sustentar mediante pruebas tangibles la ocupación del cliente pudiendo realizarse hasta una visita a su lugar de trabajo.
2. Se debe solicitar los datos del arrendador a los clientes que viven en casa alquilada, el arrendador debe ser una de las dos referencias personales que se pide al cliente y se debe realizar la llamada al arrendador solicitando referencias del inquilino.
 3. En lo posible es recomendable no otorgar crédito a clientes que nunca saldaron sus deudas atrasadas en el sistema financiero, a los cliente que si pagaron sus deudas es recomendable solicitar la constancia de no adeuda e indagar cual fue el motivo de su atraso.
 4. Al originar un crédito para la compra de una moto indagar y tener la seguridad que la moto es para uso del titular y no de un tercero, se demuestra que en la mayoría de casos los créditos para motos son para terceros.

5.6.2 Propuesta de mejora en la evaluación del crédito:

En esta etapa se considera que el proceso actual no puede ser alterado o modificado ya que son parte de la política de crédito de la empresa, solo se limitara a proponer:

1. Es recomendable que para los clientes con mayor riesgo la evaluación sea en conjunto entre el personal de cobranza y personal ser servicios financieros para poder determinar las condiciones en el otorgamiento del crédito que permita minimizar el riesgo de la no recuperación.
2. Es recomendable informar al cliente en la evaluación en domicilio puntos importantes como, la oportunidad de acceder al sistema financiero, el periodo de pago del crédito (pagos semanales), los beneficios del pago puntual y las acciones de cobranza en caso de atraso.

5.6.3 Propuesta de mejora en la colocación:

En esta etapa se propone las siguientes medidas para asegurar la recuperación del crédito y minimizar el riesgo de pérdida.

- Es recomendable otorgar los créditos nuevos en el mínimo plazo posible según la capacidad de pago del cliente y máximo en 65 semanas, se puede observar que muchas de las cuentas que pasan las 14 semanas de atraso están en plazos de 80 y 100 semanas.
- Es recomendable otorgar como primer crédito un importe máximo de S/1500.00 a clientes menores de 23 años.
- Es recomendable otorgar como primer crédito un importe máximo de S/1500.00 a clientes que viven en cuarto o mini departamento alquilado.
- Es recomendable que en esta etapa el asesor informe al cliente los beneficios de cumplir sus pagos de forma puntal y las consecuencias de incumplir sus pagos según el cronograma pactado.
- Referente a las recompras es recomendable no dar un importe mayor si el cliente presento atraso en los últimos 3 meses o un atraso mayor a 3 semanas de manera consecutiva durante la vigencia del crédito, para los clientes con buen comportamiento de pago es recomendable venderles el mayor monto y se le puede ofrecer el mayor plazo ya que existe un menor riesgo.

5.6.4 Propuesta de mejora para la recuperación:

Como sabemos en la recuperación existen 3 etapas, de las cuales podemos observar oportunidad de mejora en la etapa 1 y 2.

1. En la primera etapa el call center realiza llamadas de cobranza de la cartera a nivel nacional (132 agencias) de clientes con una semana y un día de atraso hasta el día que cumple 2 semanas de atraso, al no estar su base

categorizada por agencia, la gestión de cobranza a un cliente no es diaria ya que el call center culmina la base total y luego vuelve a empezar esto ocasiona que un cliente reciba una llamada de cobranza cada 2 o 3 días.

- Se propone que los asesores gestionen de manera diaria su cartera de clientes desde su día de pago hasta el día que cumple su segunda semana de atraso, de esta manera se buscara retener las cuentas de la cartera vigente para maximizar los ingresos, y evitar posibles reservas por una cobranza no efectiva.
 - Se propone que los asesores prioricen la gestión de cobranza preventiva a los cliente que tienen 1 semana y 6 días e ir descendiendo hasta las cuentas que tienen 1 semana y cero días de atraso con el fin de dar prioridad a las cuentas que están más próximas a pasar a la cartera con atraso.
 - Se propone que en estas acciones de cobranza solicitar al cliente el pago sugerido (el pago requerido más una cuota adicional).
 - Se propone que el personal de caja proponga al cliente realizar el pago sugerido e indicar los beneficios del pago puntual.
 - .
2. En la etapa 2 los jefes de cobranza son los que gestionan la recuperación de los créditos en mora mediante las visitas de cobranza al domicilio del cliente, en esta etapa:
- Se propone que una vez a la semana el asesor en conjunto con el jefe de cobranza visiten a los clientes nuevos (créditos desembolsados máximo hace 2 meses) con 2 semanas de atraso para la regularización de pago por parte del cliente.
 - Se propone que el Gerente financiero acompañe al Jefe de cobranza y/o Gerente de Cobranza al domicilio de los clientes con cero pagos realizados para identificar deficiencias en la originación, evaluación y colocación del crédito.

6. CAPITULO 6: JUSTIFICACION DE LA SOLUCION:

Después del análisis del problema podemos afirmar lo siguiente:

- La causa principal del problema es el alto volumen de reservas.
- El resultado de la contribución y las reservas tienen una relación inversamente proporcional.
- Es importante aumentar los ingresos pero para un cambio significativo se necesita un mayor plazo.
- El ingreso más significativo es el ingreso por intereses cobrados.
- Existen coincidencias en las cuentas que generan reservas.
- El tipo de crédito recompra es el crédito con menor riesgo y mayor probabilidad de recuperación.
- Al ser las cuentas nuevas el mayor porcentaje del total de cuentas que generan reserva podemos afirmar que hay campo de mejora en cada etapa de vida de un crédito.

A continuación podremos ver los resultados de las mismas semanas pero del año 2018 después de la implementación de las propuestas de mejor

6.1. Resultado en la Admisión y Originación:

Después de la implementación de las propuestas se pueden observar los siguientes resultados.

SOLICITUDES REVISADAS POR MESA DE CONTROL SEMANA 14 - SEMANA 26 (2018)					
SEMANA	NUMERO SOLICITUDES ENVIADAS A MESA DE CONTROL (A)	APROBADAS (B)	OBSERVADAS (C)	OBSERVADAS REGULARIZABLES AL INSTANTE (D)	OBSERVADAS NO REGULARIZABLES AL INSTANTE (E)
14	14	12	2	2	0
15	12	11	1	1	0
16	11	10	1	1	0
17	15	13	2	2	0
18	12	12	0	0	0
19	14	12	2	1	1
20	12	11	1	1	0
21	12	12	0	0	0
22	15	15	0	0	0
23	13	13	0	0	0
24	11	10	1	1	0
25	12	10	2	2	0
26	13	12	1	0	1
TOTAL	166	153	13	11	2
%	100%	92%	8%	7%	1%

- Podemos observar que solo el 1% el cual corresponde a 4 solicitudes fueron observadas por mesa de control sin posibilidad de regularización.
- Se puede observar que el 8% del total de solicitudes presentaron alguna observación.
- Se puede considerar que el número de solicitudes observadas es menor correspondiente al mismo periodo del año anterior, por lo tanto podemos

indicar que existe una mejora en la etapa de admisión y originación, (Ver Anexo 1).

TOTAL SOLICITUDES APROBADAS				
SEMANA	NUMERO SOLICITUDES ENVIADAS A MESA DE CONTROL (A)	APROBADAS (B)	OBSERVADAS REGULARIZABLES AL INSTANTE (D)	TOTAL APROBADAS (F)
14	14	12	2	14
15	12	11	1	12
16	11	10	1	11
17	15	13	2	15
18	12	12	0	12
19	14	12	1	13
20	12	11	1	12
21	12	12	0	12
22	15	15	0	15
23	13	13	0	13
24	11	10	1	11
25	12	10	2	12
26	13	12	0	12
TOTAL	166	153	11	164
%	100%	92%	7%	99%

- Podemos observar que el porcentaje del número total de solicitudes aprobadas es 99% evidenciando una mejora en comparación al mismo periodo del año anterior. (Ver Anexo 1)

6.2. Resultado en la etapa de Evaluación:

Después de la implementación de la propuesta de mejora los resultados son los siguientes:

SEMANA	SOLICITUDES	SCORE				AREA DE CREDITO				
		APRUEBA		RECHAZA		APRUEBA		RECHAZA		
		N° OP	%	N° OP	%	N° OP	%	N° OP	%	
14	24	17	71%	7	29%	14	82%	3	18%	
15	23	16	70%	7	30%	12	75%	4	25%	
16	24	16	67%	8	33%	11	69%	5	31%	
17	27	19	70%	8	30%	15	79%	4	21%	
18	25	17	68%	8	32%	12	71%	5	29%	
19	26	18	69%	8	31%	14	78%	4	22%	
20	28	19	68%	9	32%	12	63%	7	37%	
21	24	17	71%	7	29%	12	71%	5	29%	
22	28	18	64%	10	36%	15	83%	3	17%	
23	28	19	68%	9	32%	13	68%	6	32%	
24	28	19	68%	9	32%	11	58%	8	42%	
25	31	21	68%	10	32%	12	57%	9	43%	
25	32	23	72%	9	28%	13	57%	10	43%	
TOTAL		239	69%	109	31%		69%	73	31%	
TOTAL DE SOLICITUDES VS APROBADAS.	348	100%				166	48%			

- Podemos observar que el porcentaje de aprobados y rechazados por score relativamente se mantienen, recordemos que esta variable dentro del proceso de evaluación es independiente y no tenemos control sobre ella.
- Podemos observar que del total de solicitudes que aprueba el sistema score, el área de crédito y cobranza aprueba el 70% de solicitudes prácticamente que representa un 20% más en comparación del año anterior, esto representa una mejora en este indicador. (Ver anexo 2)

- Podemos considerar las propuestas de mejora en la etapa de admisión y originación también reflejan un aporte y significado positivo en este resultado.

6.3. Resultados en la etapa de Colocación:

Podemos observar los siguientes resultados después de implementar las propuestas de mejora en el mismo periodo del año anterior.

CREDITOS NUEVOS					
SEMANA	SOLICITUDES APROBADAS POR AREA DE CREDITO	SOLICITUDES APROBADAS POR MC	SOLICITUDES OBSERVADAS Y REGULARIZABLES	SOLICITUDES SURTIDAS	% DE EFICIENCIA
14	14	12	2	14	100%
15	12	11	1	12	100%
16	11	10	1	11	100%
17	15	13	2	15	100%
18	12	12	0	12	100%
19	14	12	1	13	93%
20	12	11	1	12	100%
21	12	12	0	12	100%
22	15	15	0	15	100%
23	13	13	0	13	100%
24	11	10	1	11	100%
25	12	10	2	12	100%
26	13	12	0	12	92%
TOTAL	166	153	11	164	99%

- Podemos observar que la eficiencia en desembolso de solicitudes nuevas surtidas es de 99%, esto representa una mejora en comparación al mismo periodo del año anterior. (Ver anexo 7).

CREDITOS NUEVOS					
SEMANA	SOLICITUDES APROBADAS POR SCORE Y CREDITO	SOLICITUDES APROBADAS POR MC	SOLICITUDES OBSERVADAS Y REGULARIZABLES	SOLICITUDES SURTIDAS	% DE EFICIENCIA
14	14	12	2	14	100%
15	12	11	1	12	100%
16	11	10	1	11	100%
17	15	13	2	15	100%
18	12	12	0	12	100%
19	14	12	1	13	93%
20	12	11	1	12	100%
21	12	12	0	12	100%
22	15	15	0	15	100%
23	13	13	0	13	100%
24	11	10	1	11	100%
25	12	10	2	12	100%
26	13	12	0	12	92%
TOTAL	166	153	11	164	99%

- Podemos observar que número de solicitudes aprobadas por el área de crédito es de 166, siendo este número mayor al del año anterior en el mismo periodo. (Ver anexo 2)

CREDITO RECOMPRA					
SEMANA	CLIENTE RECOMPRA	CUMPLEN REQUISITOS	NO CUMPLEN REQUISITOS	CREDITOS RECOMPRA SURTIDOS	% DE EFICIENCIA
14	18	14	4	14	78%
15	16	12	4	12	75%
16	17	15	2	15	88%
17	15	11	4	11	73%
18	16	13	3	13	81%
19	15	13	2	13	87%
20	16	14	2	14	88%
21	15	13	2	13	87%
22	16	14	2	14	88%

23	15	13	2	13	87%
24	16	13	3	13	81%
25	14	12	2	12	86%
26	17	15	2	15	88%
TOTAL	206	172	34	172	83%

- Podemos considerar que la propuesta tienen un efecto positivo en esta etapa.

CREDITO RECOMPRA					
SEMANA	CLIENTE RECOMPRA	CUMPLEN REQUISITOS	NO CUMPLEN REQUISITOS	CREDITOS RECOMPRA SURTIDOS	% DE EFICIENCIA
14	18	14	4	14	78%
15	16	12	4	12	75%
16	17	15	2	15	88%
17	15	11	4	11	73%
18	16	13	3	13	81%
19	15	13	2	13	87%
20	16	14	2	14	88%
21	15	13	2	13	87%
22	16	14	2	14	88%
23	15	13	2	13	87%
24	16	13	3	13	81%
25	14	12	2	12	86%
26	17	15	2	15	88%
TOTAL	206	172	34	172	83%

- Referente a los resultados del crédito recompra se puede decir que no hubo variación significativa.

# OPERACIONES E IMPORTE TOTAL		
SEMANA	TOTAL OP	IMPORTE TOTAL
14	28	S/. 38,000.00
15	24	S/. 33,000.00
16	26	S/. 44,000.00
17	26	S/. 39,500.00
18	25	S/. 38,500.00
19	26	S/. 38,000.00
20	26	S/. 40,000.00
21	25	S/. 33,000.00
22	29	S/. 45,000.00
23	26	S/. 40,000.00
24	24	S/. 38,500.00
25	24	S/. 32,500.00
26	27	S/. 44,000.00
TOTAL	336	S/. 504,000.00

# OPERACIONES E IMPORTE TOTAL		
SEMANA	TOTAL OP	IMPORTE TOTAL
14	28	S/. 38,000.00
15	24	S/. 33,000.00
16	26	S/. 44,000.00
17	26	S/. 39,500.00
18	25	S/. 38,500.00
19	26	S/. 38,000.00
20	26	S/. 40,000.00
21	25	S/. 33,000.00
22	29	S/. 45,000.00
23	26	S/. 40,000.00
24	24	S/. 38,500.00
25	24	S/. 32,500.00
26	27	S/. 44,000.00
TOTAL	336	S/. 504,000.00

RESUMEN DE INGRESOS				
SEMANA	INGRESOS X INTERESES	INGRESOS X CAPTACION	OTROS INGRESOS	INGRESOS TOTALES
14	49	3	3	55
15	46	2	2	50

16	48	2	3	53
17	47	2	4	53
18	47	3	3	53
19	46	2	2	50
20	48	3	3	54
21	46	2	3	51
22	49	2	3	54
23	50	3	2	55
24	46	2	2	50
25	48	3	2	53
26	47	2	3	52

EXPRESADO EN MILES DE SOLES

- Podemos observar que se aumentó el total de operaciones surtidas en comparación al mismo periodo del año anterior.
- Esto crea una variación positiva de S/104,000.00 en el importe total colocado. (Ver anexo 4).

6.4. Resultados de la etapa de Recuperación:

Después de la implementación de la propuesta de mejora tenemos los siguientes resultados.

SEMANA	CLIENTES TOTALES	CLIENTES ABONARON	%EFICIENCIA CLIENTE	SALDO REQUERIDO	ABONO POR SALDO REQUERIDO	%EFICIENCIA POR REQUERIDO
14	483	346	71.64%	S/. 29,764.00	S/. 21,488.00	72.19%
15	467	335	71.73%	S/. 29,356.00	S/. 21,467.00	73.13%
16	476	342	71.85%	S/. 28,898.00	S/. 21,085.00	72.96%
17	472	344	72.88%	S/. 29,644.00	S/. 21,345.00	72.00%
18	487	351	72.07%	S/. 30,634.00	S/. 22,457.00	73.31%
19	492	347	70.53%	S/. 30,232.00	S/. 21,897.00	72.43%
20	476	353	74.16%	S/. 31,066.00	S/. 21,986.00	70.77%
21	481	347	72.14%	S/. 31,144.00	S/. 22,135.00	71.07%
22	467	348	74.52%	S/. 30,005.00	S/. 22,467.00	74.88%
23	458	340	74.24%	S/. 29,864.00	S/. 21,897.00	73.32%
24	476	335	70.38%	S/. 30,856.00	S/. 21,865.00	70.86%
25	481	342	71.10%	S/. 31,566.00	S/. 22,457.00	71.14%
26	469	346	73.77%	S/. 30,544.00	S/. 22,865.00	74.86%

- Podemos observar que la eficiencia por saldo requerido es mayor a 70% en todas las semanas, esto demuestra una mejora en este indicador.
- Podemos considerar que existe un resultado positivo después de la implementación de la propuesta. (Ver anexo 5)
- Esta mejora disminuye la perdida de cartera vigente y aumenta los ingresos por intereses cobrados.

SEMANA	CLIENTES TOTALES	CLIENTES ABONARON	%EFICIENCIA CLIENTE	SALDO REQUERIDO	ABONO POR SALDO REQUERIDO	%EFICIENCIA POR REQUERIDO
14	483	346	71.64%	S/. 29,764.00	S/. 21,488.00	72.19%
15	467	335	71.73%	S/. 29,356.00	S/. 21,467.00	73.13%
16	476	342	71.85%	S/. 28,898.00	S/. 21,085.00	72.96%
17	472	344	72.88%	S/. 29,644.00	S/. 21,345.00	72.00%
18	487	351	72.07%	S/. 30,634.00	S/. 22,457.00	73.31%
19	492	347	70.53%	S/. 30,232.00	S/. 21,897.00	72.43%
20	476	353	74.16%	S/. 31,066.00	S/. 21,986.00	70.77%
21	481	347	72.14%	S/. 31,144.00	S/. 22,135.00	71.07%
22	467	348	74.52%	S/. 30,005.00	S/. 22,467.00	74.88%
23	458	340	74.24%	S/. 29,864.00	S/. 21,897.00	73.32%

24	476	335	70.38%	S/. 30,856.00	S/. 21,865.00	70.86%
25	481	342	71.10%	S/. 31,566.00	S/. 22,457.00	71.14%
26	469	346	73.77%	S/. 30,544.00	S/. 22,865.00	74.86%

6.5. Resultados de los Ingresos:

Podemos observar los siguientes resultados después de implementar las propuestas de mejora.

RESUMEN DE INGRESOS				
SEMANA	INGRESOS X INTERESES	INGRESOS X CAPTACION	OTROS INGRESOS	INGRESOS TOTALES
14	49	3	3	55
15	46	2	2	50
16	48	2	3	53
17	47	2	4	53
18	47	3	3	53
19	46	2	2	50
20	48	3	3	54
21	46	2	3	51
22	49	2	3	54
23	50	3	2	55
24	46	2	2	50
25	48	3	2	53
26	47	2	3	52

EXPRESADO EN MILES DE SOLES

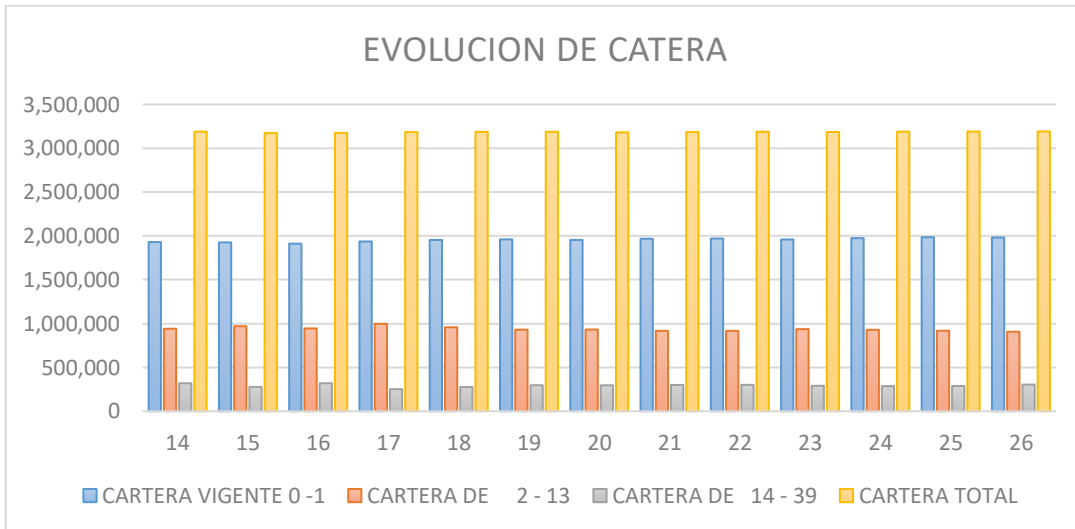
- Podemos observar que los ingresos total aumentar ligeramente en comparación del mismo periodo del año anterior. (Ver anexo 6)
- Podemos observar que los ingresos por intereses cobrados aumentar ligeramente en comparación del mismo periodo del año anterior. (Ver anexo 6)
- Podemos considerar que la propuesta de mejora dio resultados positivos pero no significativos en este indicado.

- Es importante recordar que este indicador necesita un trabajo a largo plazo para evidenciar una mejora más resaltante.
- Podemos considerar que si se mantiene la propuesta este indicador puede mejoraría de manera sustancial a largo plazo.

CARTERA EN SALDO CAPITAL							
SEMANA	CARTERA VIGENTE 0 - 1	%	CARTERA DE 2 - 13	%	CARTERA DE 14 - 39	%	CARTERA TOTAL
14	1,929,950	60.50%	941,050	29.50%	319,000	10.00%	3,190,000
15	1,926,011	60.70%	969,669	30.56%	277,320	8.74%	3,173,000
16	1,911,651	60.20%	944,711	29.75%	319,138	10.05%	3,175,500
17	1,936,480	60.80%	996,905	31.30%	251,615	7.90%	3,185,000
18	1,953,815	61.30%	957,465	30.04%	276,020	8.66%	3,187,300
19	1,960,497	61.50%	930,838	29.20%	296,465	9.30%	3,187,800
20	1,953,748	61.40%	932,326	29.30%	295,926	9.30%	3,182,000
21	1,968,021	61.80%	917,136	28.80%	299,343	9.40%	3,184,500
22	1,970,369	61.80%	916,955	28.76%	300,976	9.44%	3,188,300
23	1,959,206	61.50%	936,596	29.40%	289,899	9.10%	3,185,700
24	1,974,734	61.90%	928,986	29.12%	286,480	8.98%	3,190,200
25	1,984,864	62.20%	918,399	28.78%	287,837	9.02%	3,191,100
26	1,982,480	62.10%	906,642	28.40%	303,278	9.50%	3,192,400

- Podemos observar que la cartera vigente tiene la mayor proporción de la cartera total.
- Podemos observar un aumento de normalidad llegando hasta 62.20% en la semana 25.

- Podemos observar una mejor proporción de la cartera vigente en comparación del mismo periodo del año anterior. (Ver anexo 7)



6.6. Resultado de la Reserva:

Después de la implementación podemos observar los siguientes resultados en las Reservas.

RESERVAS			
SEMANA	# DE CUENTAS	SALDO CAPITAL	RESERVA
14	9	14,567	29,134
15	10	24,688	49,376
16	12	26,543	53,086
17	11	14,351	28,702
18	10	15,038	30,076
19	18	21,167	42,333
20	15	13,689	27,378
21	14	17,983	35,966
22	17	27,648	55,296
23	16	20,544	41,088
24	18	22,637	45,274
25	13	15,230	30,459
26	11	17,324	34,648
TOTAL	174	251,408	502,817

RESERVAS			
SEMANA	# DE CUENTAS	SALDO CAPITAL	RESERVA
14	9	14,567	29,134
15	10	24,688	49,376
16	12	26,543	53,086
17	11	14,351	28,702
18	10	15,038	30,076
19	18	21,167	42,333
20	15	13,689	27,378
21	14	17,983	35,966
22	17	27,648	55,296

23	16	20,544	41,088
24	18	22,637	45,274
25	13	15,230	30,459
26	11	17,324	34,648
TOTAL	174	251,408	502,817

- Podemos observar que el número total cuentas disminuyo a 174 en comparación al mismo periodo del año anterior. (Ver anexo 8)
- Podemos observar que después de la implementación se redujo 67 cuentas y S/152,089.00 en las reservas. (ver anexo 8)
- Podemos afirmar que después de las propuestas de mejorar las Reservas mejoraron disminuyen el número de cuentas y el saldo total a reservar.

RESERVAS					
SEMANA	# DE CUENTAS	CREDITOS NUEVOS	%	CREDITOS RECOMPRA	%
14	9	6	67%	3	33%
15	10	6	60%	4	40%
16	12	7	58%	5	42%
17	11	7	64%	5	45%
18	10	6	60%	4	40%
19	18	12	67%	6	33%
20	15	8	53%	6	40%
21	14	11	79%	3	21%
22	17	11	65%	6	35%
23	16	9	56%	4	25%
24	18	12	67%	6	33%
25	13	9	69%	4	31%
26	11	10	91%	4	36%
TOTAL	174	114	66%	60	34%

RESERVAS					
SEMANA	# DE CUENTAS	CREDITOS NUEVOS	%	CREDITOS RECOMPRA	%
14	9	6	67%	3	33%
15	10	6	60%	4	40%
16	12	7	58%	5	42%
17	11	7	64%	5	45%
18	10	6	60%	4	40%
19	18	12	67%	6	33%
20	15	8	53%	6	40%
21	14	11	79%	3	21%
22	17	11	65%	6	35%
23	16	9	56%	4	25%
24	18	12	67%	6	33%
25	13	9	69%	4	31%
26	11	10	91%	4	36%
TOTAL	174	114	66%	60	34%

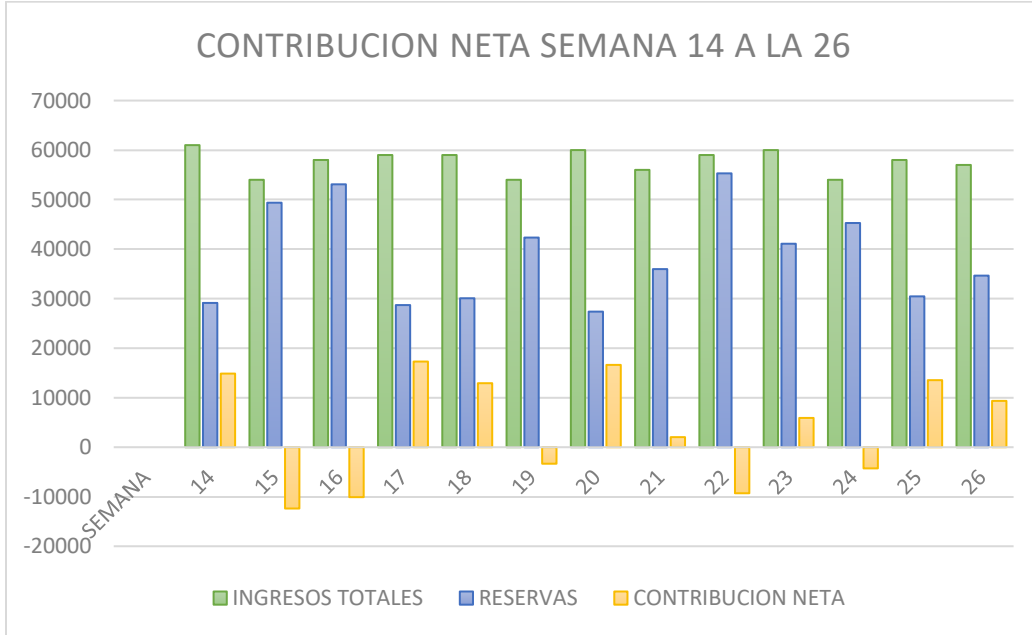
- Podemos observar que el número de créditos nuevos disminuyeron dentro de las reservas por tal motivo el resultado presenta mejoras.
- Podemos observar que en los créditos recompras no se evidencia una variación significativa,

6.7. Resultado de la Contribución:

Después de la implementación en consecuencia de los resultados anteriormente descritos en cada variable y etapa del proceso resulta lo siguiente:

RELACION INGRESOS, RESERVAS Y CONTRIBUCION							
SEMANA	INGRESOS X INTERESES	INGRESOS X CAPTACION	OTROS INGRESOS	INGRESOS TOTALES	RESERVAS	COSTOS Y GASTOS	CONTRIBUCION NETA
14	55	3	3	61000	29,134	17000	14,866
15	50	2	2	54000	49,376	17000	-12,376
16	53	2	3	58000	53,086	15000	-10,086
17	53	2	4	59000	28,702	13000	17,298
18	53	3	3	59000	30,076	16000	12,924
19	50	2	2	54000	42,333	15000	-3,333
20	54	3	3	60000	27,378	16000	16,622
21	51	2	3	56000	35,966	18000	2,034
22	54	2	3	59000	55,296	13000	-9,296
23	55	3	2	60000	41,088	13000	5,912
24	50	2	2	54000	45,274	13000	-4,274
25	53	3	2	58000	30,459	14000	13,541
26	52	2	3	57000	34,648	13000	9,352

- Podemos ver que se obtuvo un resultado positivo en 8 semanas de un periodo de 13 semanas.
- Podemos afirmar que la propuesta de mejora sirvió para mejorar el principal problema, el resultado de contribución semana.
- Podemos ver que el resultado mejoro totalmente en comparación al mismo periodo de año anterior. (Ver anexo 9)



- En el grafico se puede observar la evolución de la contribución de la semana 14 a la semana 26 después de la implementación de las propuestas de mejora.

7. CAPITULO 7: IMPLEMENTACION DE LA PUESPUESTA

7.1. CALENDARIO DE ACTIVIDADES:

AÑO	SEMANA	ACTIVIDAD			
		EXAMINAR	EVALUAR	ESTABLACER	IMPLEMENTAR
2017	8 A LA 10	SE EXAMINA ANTECEDENTES			
	13 A LA 26	SE EXAMINA TRABAJO ACTUAL, DE FORMA APLICADA.			
	27 A LA 29		SE EVALUA LA MUESTRA CORRSPONDIENTE A LA SEMANA 13 A LA 26 DEL AÑO 2017.		
	30 A LA 31			SE ESTABLECEN MEDIDAS SEGÚN LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.	
	32 A LA 52				SE IMPLEMENTA METODOLOGIA Y ACCIONES DE MEJORA
2018	1 A LA 13				SE IMPLEMENTA METODOLOGIA Y ACCIONES DE MEJORA

8. CAPITULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENADACIONES:

8.1. CONCLUSIONES:

- La principal causa para que la contribución sea negativa es el alto volumen de reserva.
- La Reserva se genera por cuentas que pasan de 13 a 14 semanas de atraso, en su mayoría las cuentas son de créditos nuevos, estos créditos tienen un mayor riesgo.
- El problema de las reservas nace desde la admisión y originación de crédito, falta de rigurosidad con documentación que respalde la información recopilada, falta de indagación al cliente e ingreso de solicitudes con política documentaria flexible (solo con DNI) ocasiona deficiencia en el proceso y alto riesgo en el otorgamiento del crédito.
- El crédito recompra presenta menor riesgo y representa un menor número en el total de cuentas reservadas.
- Es importante la cobranza preventiva para mantener la cartera vigente, también ayuda a evitar e identificar reservas potenciales.
- La cartera vigente es la fuente de los ingresos.
- La metodología planteada ayuda a mejorar los ingresos pero es un trabajo a largo plazo.
- La metodología, recomendaciones y acciones planteadas influyeron de manera positiva en todos los resultados, variables e indicadores.
- La probabilidad de tener una contribución neta positiva aumenta cuando el índice de reserva es menor.
- Las políticas no son las causantes de un mal resultado, esta depende de la gestión financiera y metodología de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Rodríguez, E. (2018). *Sistema Financiero peruano*. [online] Aempresarial.com. Available at: http://www.aempresarial.com/servicios/revista/265_9_KLHHWEYODZXIJWLUQC_GUXCBKSZOMAELPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf [Accessed 10 Aug. 2018].

Ware, D. (1997). *Principios básicos de supervisión bancaria* (1st ed., p. 2). México, D.F.: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos.

Avelino Sánchez, E., Torres Ramírez, J. and Tipe Torvisco, R. (2016). EL BOOM DE LOS CRÉDITOS DE CONSUMO EN EL PERÚ. *Quipukamayoc*, 24(45), pp.9 - 11.

Calderón - Martínez, Yoania, Castro - Alfonso, Gricel, Alternativa metodológica para el otorgamiento y recuperación del crédito bancario en el BANDEC. *Ciencias Holguín* [en línea] 2013, XIX (Enero-Marzo) : [Fecha de consulta: 28 de Agosto de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529929005> ISSN

Buró de Entidades Financieras. (2018). Retrieved from <https://www.buro.gob.mx/>

Tapia, E. *Diferentes tipos de financiamiento que otorga la banca de primer piso* (Licenciatura). Universidad de Sonora de México.

Jaime Solano Ruiz. (2018). *Finanzas Corporativas* [Ebook] (1st ed., p. 2). Colombia. Retrieved from <https://masteradmon.files.wordpress.com/2014/02/2-conversion-tasas-de-interes.pdf>

Vásquez Flores, C. (2013). *ANÁLISIS, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECAUDACIÓN DE DEUDAS* (Licenciatura). Pontificia Universidad Católica Del Perú.

ANEXO 1

COMPARATIVO SOLICITUDES REVISADAS POR MC									
SEMANA	NUMERO SOLICITUDES ENVIADAS A MESA DE CONTROL 2017	NUMERO SOLICITUDES ENVIADAS A MESA DE CONTROL 2018	%VS	TOTAL APROBADAS 2017	TOTAL APROBADAS 2018	%VS	OBSERVADAS NO REGULARIZABLES 2017	OBSERVADAS NO REGULARIZABLES 2018	%VS
14	10	14	146%	8	14	175%	2	0	0%
15	7	12	171%	7	12	174%	0	0	0%
16	7	11	157%	7	11	157%	0	0	0%
17	10	15	156%	8	15	188%	2	0	0%
18	6	12	200%	6	12	200%	0	0	0%
19	10	14	137%	9	13	144%	1	1	100%
20	8	12	150%	8	12	150%	0	0	0%
21	6	12	200%	6	12	200%	0	0	0%
22	10	15	147%	9	15	167%	1	0	0%
23	6	13	217%	6	13	236%	0	0	0%
24	7	11	157%	6	11	186%	1	0	0%
25	11	12	105%	11	12	112%	0	0	0%
26	9	13	144%	8	12	150%	1	1	100%
TOTAL	107	166	155%	98	164	167%	8	2	25%

ANEXO 2

SEMANA	SOLICITUDES	SCORE				AREA DE CREDITO				
		APRUEBA		RECHAZA		APRUEBA		RECHAZA		
		N° OP	%	N° OP	%	N° OP	%	N° OP	%	
14	24	17	71%	7	29%	14	82%	3	18%	
15	23	16	70%	7	30%	12	75%	4	25%	
16	24	16	67%	8	33%	11	69%	5	31%	
17	27	19	70%	8	30%	15	79%	4	21%	
18	25	17	68%	8	32%	12	71%	5	29%	
19	26	18	69%	8	31%	14	78%	4	22%	
20	28	19	68%	9	32%	12	63%	7	37%	
21	24	17	71%	7	29%	12	71%	5	29%	
22	28	18	64%	10	36%	15	83%	3	17%	
23	28	19	68%	9	32%	13	68%	6	32%	
24	28	19	68%	9	32%	11	58%	8	42%	
25	31	21	68%	10	32%	12	57%	9	43%	
25	32	23	72%	9	28%	13	57%	10	43%	
TOTAL		239	69%	109	31%		69%	73	31%	
TOTAL DE SOLICITUDES VS APROBADAS.	348	100%				166	48%			

ANEXO 3:

COMPARATIVO CREDITOS NUEVOS						
SEMANA	SOLICITUDES APROBADAS POR SCORE Y CREDITO	CREDITOS NUEVOS SURTIDOS	EFICIENCIA%	SOLICITUDES APROBADAS POR SCORE Y CREDITO	CREDITOS NUEVOS SURTIDOS	EFICIENCIA %
14	10	8	80%	14	14	100%
15	7	7	100%	12	12	100%
16	7	7	100%	11	11	100%
17	10	8	80%	15	15	100%
18	6	6	100%	12	12	100%
19	10	9	90%	14	13	93%
20	8	8	100%	12	12	100%
21	6	6	100%	12	12	100%
22	10	9	90%	15	15	100%
23	6	6	100%	13	13	100%
24	7	6	86%	11	11	100%
25	11	11	100%	12	12	100%
26	9	8	89%	13	12	92%
TOTAL	107	99	93%	166	164	99%

ANEXO 4

# OPERACIONES E IMPORTE TOTAL						
SEMANA	2018		2017		2018 VS 2017	
	TOTAL OP	IMPORTE TOTAL	TOTAL OP	IMPORTE TOTAL	S/.	%
14	28	S/. 38,000.00	21	S/. 30,000.00	S/. 8,000.00	127%
15	24	S/. 33,000.00	19	S/. 29,000.00	S/. 4,000.00	114%
16	26	S/. 44,000.00	18	S/. 29,500.00	S/. 14,500.00	149%
17	26	S/. 39,500.00	21	S/. 31,000.00	S/. 8,500.00	127%
18	25	S/. 38,500.00	19	S/. 30,000.00	S/. 8,500.00	128%
19	26	S/. 38,000.00	23	S/. 34,000.00	S/. 4,000.00	112%
20	26	S/. 40,000.00	19	S/. 29,500.00	S/. 10,500.00	136%
21	25	S/. 33,000.00	22	S/. 30,000.00	S/. 3,000.00	110%
22	29	S/. 45,000.00	21	S/. 31,000.00	S/. 14,000.00	145%
23	26	S/. 40,000.00	19	S/. 30,000.00	S/. 10,000.00	133%
24	24	S/. 38,500.00	18	S/. 31,000.00	S/. 7,500.00	124%
25	24	S/. 32,500.00	24	S/. 34,500.00	S/. -2,000.00	94%
26	27	S/. 44,000.00	18	S/. 30,500.00	S/. 13,500.00	144%
TOTAL	336	S/. 504,000.00	263	S/. 400,000.00	S/. 104,000.00	126%

ANEXO 5

SEMANA	CLIENTES TOTALES	CLIENTES ABONARON	%EFICIENCIA CLIENTE	SALDO REQUERIDO	ABONO POR SALDO REQUERIDO	%EFICIENCIA POR REQUERIDO
14	427	278	65.11%	S/. 26,543.00	S/. 16,543.00	62.33%
15	410	269	65.61%	S/. 26,576.00	S/. 16,347.00	61.51%
16	420	256	60.95%	S/. 25,898.00	S/. 15,786.00	60.95%
17	433	279	64.43%	S/. 25,794.00	S/. 16,426.00	63.68%
18	412	281	68.20%	S/. 26,734.00	S/. 16,178.00	60.51%
19	420	276	65.71%	S/. 26,789.00	S/. 16,222.00	60.55%
20	425	269	63.29%	S/. 27,001.00	S/. 15,989.00	59.22%
21	422	278	65.88%	S/. 26,980.00	S/. 16,003.00	59.31%
22	421	288	68.41%	S/. 25,987.00	S/. 16,578.00	63.79%
23	425	278	65.41%	S/. 26,348.00	S/. 16,654.00	63.21%
24	428	260	60.75%	S/. 26,988.00	S/. 15,900.00	58.92%
25	417	265	63.55%	S/. 27,120.00	S/. 17,001.00	62.69%
26	412	270	65.53%	S/. 26,722.00	S/. 16,769.00	62.75%

ANEXO 6

RESUMEN DE INGRESOS				
SEMANA	INGRESOS X INTERESES	INGRESOS X CAPTACION	OTROS INGRESOS	INGRESOS TOTALES
14	47	3	2	52
15	43	3	1	47
16	46	2	2	50
17	44	2	3	49
18	47	2	1	50
19	44	2	2	48
20	46	2	3	51
21	43	2	2	47
22	46	2	2	50
23	48	3	1	52
24	45	2	2	49
25	46	3	2	51
26	45	3	2	50

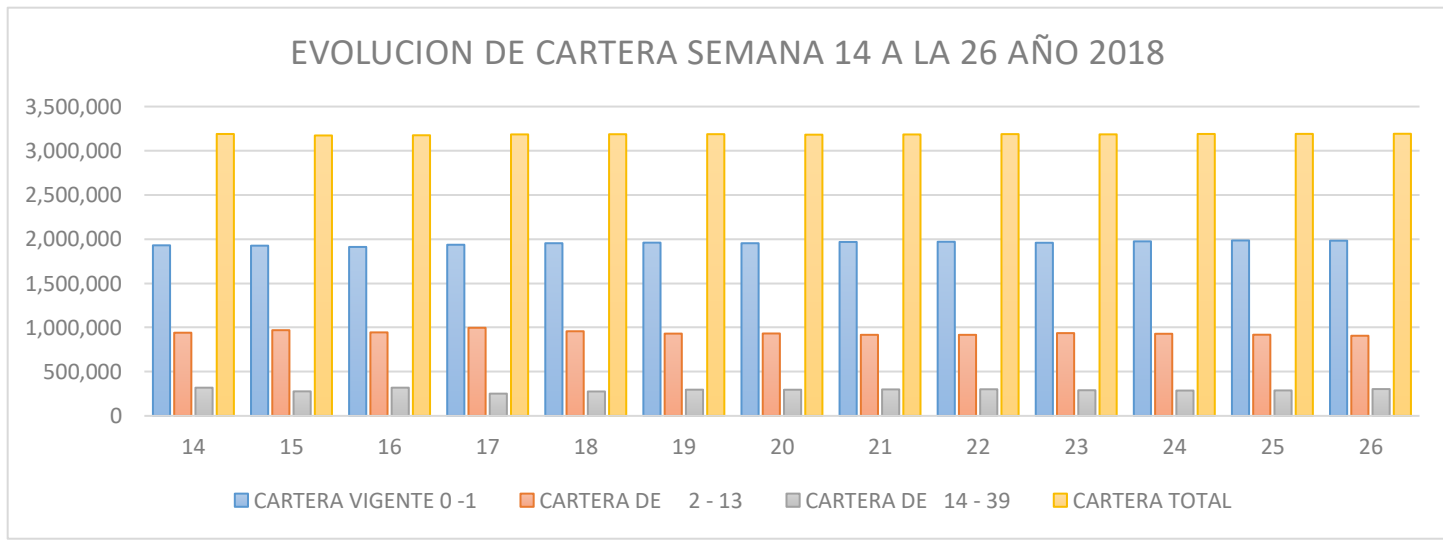
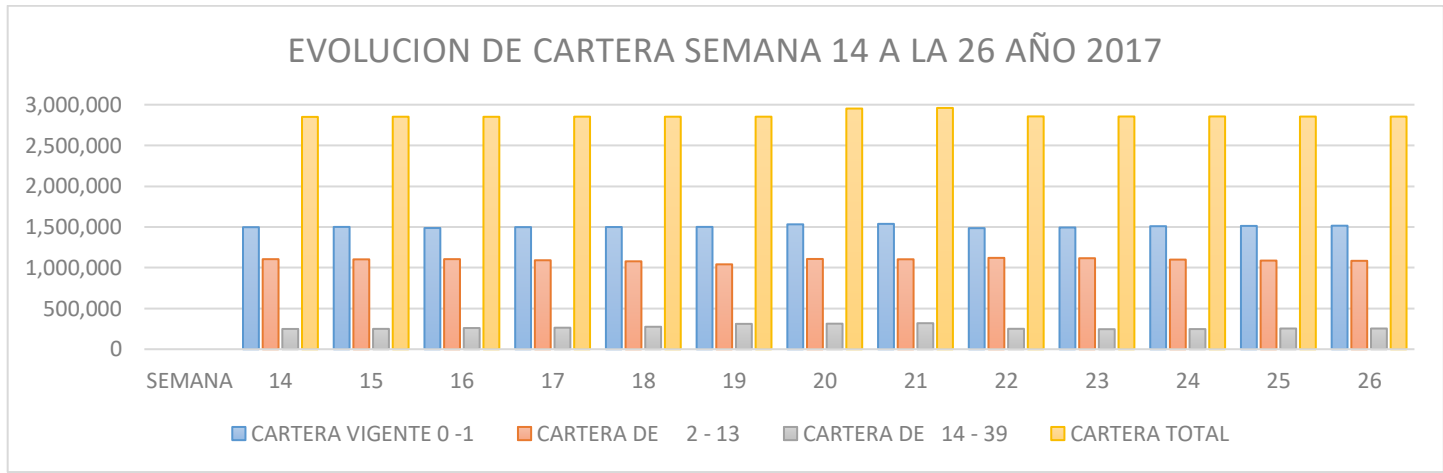
EXPRESADO EN MILES DE SOLES

RESUMEN DE INGRESOS				
SEMANA	INGRESOS X INTERESES	INGRESOS X CAPTACION	OTROS INGRESOS	INGRESOS TOTALES
14	47	3	2	52

15	43	3	1	47
16	46	2	2	50
17	44	2	3	49
18	47	2	1	50
19	44	2	2	48
20	46	2	3	51
21	43	2	2	47
22	46	2	2	50
23	48	3	1	52
24	45	2	2	49
25	46	3	2	51
26	45	3	2	50

EXPRESADO EN MILES DE SOLES

ANEXO 7



ANEXO 8:

RESERVAS			
SEMANA	# DE CUENTAS	SALDO CAPITAL	RESERVA
14	14	21,456	42,912
15	16	23,865	47,730
16	15	24,865	49,730
17	16	23,147	46,294
18	14	25,488	50,976
19	23	33,598	67,196
20	21	20,585	41,170
21	20	22,654	45,308
22	22	30,950	61,900
23	21	27,500	55,000
24	25	31,545	63,090
25	18	21,300	42,600
26	16	20,500	41,000
TOTAL	241	327,453	654,906

RESERVAS			
SEMANA	# DE CUENTAS	SALDO CAPITAL	RESERVA
14	14	21,456	42,912
15	16	23,865	47,730
16	15	24,865	49,730
17	16	23,147	46,294

RESERVAS					
SEMANA	# DE CUENTAS	CREDITOS NUEVOS	%	CREDITOS RECOMPRA	%
14	14	10	71%	4	29%
15	16	11	69%	5	31%
16	15	10	67%	5	33%
17	16	10	63%	6	38%

18	14	25,488	50,976
19	23	33,598	67,196
20	21	20,585	41,170
21	20	22,654	45,308
22	22	30,950	61,900
23	21	27,500	55,000
24	25	31,545	63,090
25	18	21,300	42,600
26	16	20,500	41,000
TOTAL	241	327,453	654,906

18	14	9	64%	5	36%
19	23	16	70%	7	30%
20	21	16	76%	5	24%
21	20	15	75%	5	25%
22	22	17	77%	5	23%
23	21	15	71%	6	29%
24	25	19	76%	6	24%
25	18	15	83%	3	17%
26	16	12	75%	4	25%
TOTAL	241	175	73%	66	27%

ANEXO 9:

