

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**LAS POLÍTICAS DE COBRANZA COMO DETERMINANTE
DEL NIVEL DE MOROSIDAD DE LA AGENCIA PIZARRO
DEL BANCO SCOTIABANK DEL PERÚ S.A., EN LA CIUDAD
DE TRUJILLO, AÑO 2016.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

Autores:

Br. Alfaro Quiroz, José Yvan

Br. Vargas Carrera, Katherin Eveling

ASESOR:

Mg. Yupanqui Vaca, Jorge Luis

Trujillo – Perú

2017

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, se ha elaborado el presente trabajo de investigación titulado: **“LAS POLÍTICAS DE COBRANZA COMO DETERMINANTE DEL NIVEL DE MOROSIDAD DE LA AGENCIA PIZARRO DEL BANCO SCOTIABANK DEL PERÚ S.A., EN LA CIUDAD DE TRUJILLO, AÑO 2016”**, con la finalidad de obtener el título de Contador Público.

La realización del presente trabajo de investigación, se ha ejecutado con esfuerzo arduo y constante teniendo como base la formación adquirida en el proceso de aprendizaje universitario de nuestros señores docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad.

Esperamos satisfacer las expectativas académico profesionales del presente trabajo de investigación y sepan disculpar algunos errores involuntarios que puedan encontrarse.

Br. Alfaro Quiroz, José Yvan

Br. Vargas Carrera, Katherin Eveling

DEDICATORIA

Agradecemos a Dios por ser nuestro creador y maestro en nuestras vidas por siempre guiarnos e iluminar nuestros caminos y haber podido salir adelante superando dificultades.

También dar gracias a nuestros padres por la oportunidad su esfuerzo y la confianza brindada en nosotros, por su amor y comprensión. A todas las personas que siempre estuvieron a nuestro lado apoyándonos y motivándonos.

Los Autores

RESUMEN

La presente investigación titulada “Las políticas de cobranza como determinante del nivel de morosidad de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., en la ciudad de Trujillo, año 2016”, tiene como propósito demostrar ¿en qué medida las políticas de cobranzas han determinado el nivel de morosidad en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., en la ciudad de Trujillo, año 2016?

Para realizar esta investigación se aplicó el diseño descriptivo correlacional utilizando métodos de análisis y estadísticos, la obtención de datos las realizamos mediante el análisis documental, entrevista y encuestas a los funcionarios del Banco a fin de determinar si las Políticas de Cobranza en el año 2016 fueron efectivas o en su defecto cuales son las causas que originan el nivel de morosidad.

De los resultados obtenidos en dicha investigación se concluyó que las políticas de cobranza si fueron determinante del nivel de morosidad de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., en la ciudad de Trujillo, año 2016, debido a que estas políticas influyeron positivamente en la recuperación de la mora, por cuanto los funcionarios de negocios y asesores de cobranza aplicaron estas políticas en estricto cumplimiento de los objetivos que tuvo la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank, para reducir y mantener la mora en los niveles exigidos por la banca financiera peruana.

ABSTRACT

The present investigation entitled "The collection policies as a determinant of the level of delinquency of the Pizarro Agency of Banco Scotiabank del Perú SA, in the city of Trujillo, 2016", is intended to demonstrate to what extent the collection policies have determined the level of delinquency in the Pizarro Agency of Banco Scotiabank del Perú SA, in the city of Trujillo, 2016?

In order to carry out this investigation, the correlational descriptive design was applied using analytical and statistical methods. We obtained the data through the documentary analysis, interview and surveys of the Bank's employees in order to determine if the Collection Policies in 2016 were effective or failing which are the causes that originate the level of delinquency.

From the results obtained in this investigation, it was concluded that the collection policies were determinant of the level of delinquency of the Pizarro Agency of Banco Scotiabank del Perú SA, in the city of Trujillo, 2016, because these policies had a positive influence on the recovery of delinquency, as business officials and collection advisors applied these policies in strict compliance with the objectives of the Pizarro Agency of Banco Scotiabank, to reduce and maintain arrears at the levels required by Peruvian financial banking.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE.....	vi
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
I. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Formulación del Problema.....	2
1.1.1. Realidad Problemática	2
1.1.2. Enunciado del Problema	3
1.1.3. Antecedentes de la investigación.....	3
1.1.4. Justificación	8
1.2. Hipótesis	9
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos	9
1.4. Marco Teórico.....	10
1.4.1. Políticas de cobranzas.....	10
1.4.2. Morosidad	15
1.4.3. Relación de variables.....	19
1.5. Marco conceptual.....	20
CAPÍTULO II MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS	23
II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....	24
2.1. Material.....	24
2.1.1. Población	24
2.1.2. Marco Muestral.....	24
2.1.3. Unidad de Análisis.....	24
2.1.4. Muestra	24
2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
2.2. Procedimientos.....	26

2.2.1. Diseño de Contrastación.....	26
2.2.2. Operacionalización de las variables.....	27
2.2.3. Procesamientos y análisis de datos	28
CAPÍTULO III PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	29
III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	30
3.1. Presentación de resultados	30
3.1.1. Morosidad	30
3.1.2. Políticas de cobranza	51
3.1.3. Contrastación de Hipótesis	68
3.2. Discusión de Resultados	72
3.2.1. Con respecto al primer objetivo específico	72
3.2.2. Con respecto al segundo objetivo específico.....	73
3.2.3. Con respecto al tercer objetivo específico.....	75
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXOS.....	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Campaña de cobranza.....	36
Tabla 2: Metas de reducción de morosidad	37
Tabla 3: Razones por la cual no se alcanzó las metas	38
Tabla 4: Efectividad de las campañas.....	39
Tabla 5: Suficiencia de los recursos para los operativos de cobranza.....	40
Tabla 6: Fallas de los recursos para los operativos de cobranza	41
Tabla 7: Participación en Estrategias de cobranza	42
Tabla 8: Cartera de mora judicial	43
Tabla 9: Cartera de mora judicial	44
Tabla 10: Posibles causas de crédito con castigo	45
Tabla 11: Opinión de los Servicios de Cobranza e Inversiones	46
Tabla 12: Clientes morosos con mayor provisión	47
Tabla 13: Seguimiento y cobranza de clientes se hacen en intervalos	48
Tabla 14: Cambios en el modelo de gestión de cobranza.....	49
Tabla 15: Aplicación de políticas de cobranza	50
Tabla 16: Cobranza por Tramos	51
Tabla 17: Reprogramación de Créditos	52
Tabla 18: Refinanciamiento de créditos	53
Tabla 19: Cobranza preventiva.....	53
Tabla 20: Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	54
Tabla 21: Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago.....	55
Tabla 22: Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	56
Tabla 23: Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito.....	57
Tabla 24: La cobranza judicial y procesos de embargos	58
Tabla 25: Gestión de mora temprana.....	59
Tabla 26: Actualización de datos en Bantotal	60
Tabla 27: Reporte de plan de cobranza semanal	60
Tabla 28: Condonación de intereses moratorios.....	61
Tabla 29: Control de recursos para la gestión de cobranzas.....	62
Tabla 30: Evaluación de riesgo	62
Tabla 31: Realizar cobranza al titular del crédito.....	63

Tabla 32: Realizar cobranza a la dirección pactada en Bantotal (BT)	64
Tabla 33: Envío de mensajes de texto con identificación	64
Tabla 34: Acciones Call Center.....	65
Tabla 35: Comprometer al funcionario de negocios responsable de la aprobación	65
Tabla 36: Seguimiento de mora por el oficial de créditos -OCA	66
Tabla 37: Desarrollo semanal del comité de mora	67
Tabla 38: Elaboración del expediente de mora	67
Tabla 39: Pruebas de Chi-cuadrado.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la Morosidad	31
Figura 2: Mora por tramo en días.	32
Figura 3: Ratio de mora a más de 90 días.....	33
Figura 4: Créditos Refinanciados	34
Figura 5: Campañas de Cobranza.....	36
Figura 6: Metas de reducción de morosidad.....	37
Figura 7: Razones por la cual no se alcanzó las metas.....	38
Figura 8: Efectividad de las campañas	39
Figura 9: Suficiencia de los recursos para los operativos de cobranza	40
Figura 10: Fallas de los recursos para los operativos de cobranza	41
Figura 11: Participación en Estrategias de cobranza	42
Figura 12: Cartera de mora judicial.....	43
Figura 13: Experiencia de crédito con castigo.....	44
Figura 14: Posibles causas de crédito con castigo.....	45
Figura 15: Opinión de los Servicios de Cobranza e Inversiones.....	46
Figura 16: Clientes morosos con mayor provisión.....	47
Figura 17: Seguimiento y cobranza de clientes se hacen en intervalos.....	48
Figura 18: Cambios en el modelo de gestión de cobranza	49
Figura 19: Aplicación de políticas de cobranza.....	50

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

1.1.1. Realidad Problemática

Toda empresa financiera se orienta a captar recursos financieros, colocarlos y recuperarlos, es por ello que las empresas de orden financiero en el mundo cuentan con un área de cobranzas, la que se encuentra directamente relacionada con las captaciones de la empresa y el capital de trabajo. Toda colocación de crédito genera un posterior ciclo de cobranzas, el cual tiene como objetivo garantizar el retorno de la inversión dentro del plazo indicado.

La labor de cobranza es una de las actividades más importantes en todas las financieras de la banca mundial tales como: Jp Morgan Chase & Co de Estados Unidos, ICBC de China, HSBC Holdings de Reino Unido, entre otros, de modo que estos bancos aplican a su sistema comercial una política de créditos y cobranzas, las mismas que son de estricto cumplimiento para el logro de sus objetivos.

A nivel nacional el ratio de morosidad en el sistema financiero se elevó ligeramente en los últimos doce meses (diciembre 2015 – diciembre 2016), debido a la menor calidad de la cartera en el segmento de mediana empresa, de consumo e hipotecario. Se observa también ligeros aumentos en el ratio de morosidad en el segmento de grandes empresas. Este deterioro se explica, en parte, por la desaceleración de la actividad económica de los dos últimos años. Ante esto, las entidades financieras adoptaron medidas correctivas en su política crediticia y de cobranza para realizar una mejor selección de deudores y una recuperación más eficiente de los préstamos. Así, algunas entidades ajustaron sus modelos de Scoring para fortalecer sus áreas de cobranzas y de riesgos, mientras que otras se reorganizaron internamente para salvaguardar la calidad de la cartera (Banco Central de Reserva del Perú, mayo 2016).

La entidad en estudio, Banco Scotiabank del Perú S.A., grupo financiero internacional con más de 180 años de experiencia, considerado entre los

diez Bancos más sólidos y prestigiosos del mundo, tiene establecido dentro de su sistema financiero, políticas de cobranza las mismas que están prescritas dentro de su Manual de Cobranza, busca ser líder en el mercado. Sin embargo, el liderazgo que busca no se ve reflejado aun en sus indicadores financieros, tal es así que a nivel de colocaciones y depósitos ocupa el tercer lugar a nivel de la banca múltiple; así mismo, a nivel de rentabilidad (ROE) está en cuarto lugar después de Banco del Crédito del Perú (BCP), Banco Internacional del Perú (Interbank) y Banco Continental del Perú (BBVA); por otro lado, su nivel de morosidad asciende a 3.80%, lo cual está por encima del promedio del 2.80% de la banca múltiple (Superintendencia de Banca y Seguros, diciembre 2016).

La entidad de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A, si bien es cierto cuenta con un Manual de Cobranza, documento donde están señaladas las políticas de cobranza, estas datan desde el 2009, por lo que tienen cierto desfase; y nos indican que no están siendo del todo determinantes, por cuanto el nivel de morosidad de la agencia nos muestra un indicador de 3.08% superior al índice de morosidad promedio de la banca múltiple que es de 2.80%, es decir estamos en 0.28% más de morosidad.

El nivel de este indicador de morosidad de 3.08% que muestra la agencia del Banco Scotiabank del Perú S.A, requiere investigar si las políticas de cobranza aplicadas por los funcionarios de negocios y asesores de cobranza influyeron en el nivel de morosidad en el año 2016.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿Cómo influyeron las políticas de cobranza en el nivel de morosidad en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., en la Ciudad de Trujillo, año 2016?

1.1.3. Antecedentes de la investigación

Existen antecedentes que han tratado sobre Políticas de crédito en diversas empresas a nivel internacional, nacional y local los cuales mencionaremos a continuación:

1.1.3.1. A nivel Internacional

Pérez, F. (2014). En su tesis titulada: “**Administración de Riesgo Crediticio y su Incidencia en la Morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua LTDA., de Ecuador**”. **Universidad Técnica de Ambato.** Su objetivo fue analizar la administración del riesgo crediticio y su incidencia en la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda. Cuya metodología fue no experimental y descriptiva, con una población de 12 personas y la muestra fue la población seleccionada sobre la cual se efectuó la medición y observación de las variables obteniendo como resultado que era fundamental que la Cooperativa implemente nuevas políticas y procedimientos de créditos y cobranza para de esta manera poder mejorar la cartera vencida. Con lo cual concluye que:

- La morosidad de la cartera de Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua en promedio en el 2013 asciende a 11%, siendo la mora temprana, es decir, la mora que se encuentra entre 1 a 8 días \$83.107,19, la morosidad tardía de 9 a 15 días asciende a \$59.837,18, y la mora avanzada llega a un valor de \$189.484,38.
- No se ha determinado políticas, procedimientos y proceso para la concesión de operaciones crediticias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua, mediante un análisis técnico de riesgo.

Parrales, R. (2014). En su tesis titulada: “**Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del IECE- Guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas, de Ecuador**”. **Universidad Politécnica Salesiana.** Su objetivo fue mejorar los mecanismos de prevención de morosidad y las técnicas de cobranza en la cartera desembolsos y recuperación normal. Cuya metodología fue no experimental y descriptiva la población fue definida por el total de beneficiarios del IECE-Guayaquil con 1,2 o 3 cuotas

vencidas y la muestra se determinó usando la fórmula de cálculo para poblaciones finitas.

Con lo cual concluye que:

- La cartera de créditos del IECE- Guayaquil, no está sana, ya que su índice de morosidad es superior al 10%.
- Las principales debilidades que presenta en la actualidad el departamento de cobranzas del IECE- Guayaquil, son las siguientes: no cuenta con suficiente personal para realizar una efectiva gestión de cobranza y falta de capacitación permanente respecto a la gestión de cobranzas.

1.1.3.2. A nivel Nacional

Huertas, P. (2015). En su tesis titulada: “La colocación de créditos Mypes y la relación con el nivel de morosidad en el sistema bancario peruano del 2010 al 2014”. Universidad San Martín de Porres. Su objetivo fue determinar si los procesos, políticas y procedimientos crediticios, que mantenían los bancos para el segmento MYPE del 2010 al 2014 generaron un aumento del nivel de morosidad de los bancos peruanos. Cuyo diseño metodológico fue correlacional. La población estuvo conformada por la información de todos los créditos vigentes, atrasados obteniendo como resultado que la empresa es eficiente en ejecutar las cobranzas, pero por otro lado es bastante riesgosa al mantener un ratio de endeudamiento de 9.32 veces su patrimonio, es decir, del total de activos que posee la empresa el 90 % fue obtenido con deuda y solo el 10 % con aporte de los accionistas. Con lo cual concluye que:

- El indicador de “Mora” no es suficiente al momento de analizar la evolución del riesgo de crédito de una entidad financiera debido a que este indicador presenta sesgos en su evaluación al no considerar a las provisiones dentro de su evaluación, el número de días de incumplimiento que mantengan los deudores no es tomado en cuenta, así como también el tipo de segmento a la que pertenezca.

Aguilar, C. (2014). En su tesis titulada: **“Estrategia de comunicación de 360° para sensibilizar a los clientes y reducir el índice de morosidad del banco Azteca de Casa Grande, Provincia de Ascope”**. **Universidad Nacional de Trujillo**. El objetivo de este estudio fue proponer una estrategia de comunicación de 360° para reducir el índice de morosidad del banco azteca de Casa grande, Provincia de Ascope, Departamento La Libertad. El diseño de investigación fue Descriptivo con una población de 460 clientes morosos y la muestra fue de 210 clientes en lo cual tuvo como resultado que no hubo buena evaluación al cliente al momento de otorgar un crédito ya que el personal no tiene una supervisión constante y no está bien capacitado y eso produce el retraso de pago y la mora.

Con lo cual concluye que:

- Actualmente, el banco Azteca de Casa Grande tiene un índice de morosidad elevado al cierre de 2013 de un 60%, esto se debe principalmente al mal otorgamiento de sus créditos, así como tener al personal correctamente capacitado para que desempeñe sus funciones, poca cultura de pago por parte de los clientes, entre otros.
- La mayoría de los clientes del banco azteca de casa grande consideraron que el personal no está correctamente capacitado para cumplir sus funciones, debido a que no brindan una adecuada información sobre los créditos que se otorgan, así como soluciones para con sus atrasos en sus pagos.

1.1.3.3.A nivel Local

Uceda, D. & Villacorta, B. (2014). En su tesis titulada: **“Las Políticas de Ventas al Crédito y su Influencia en la Morosidad de los Clientes de la Empresa IMPORT EXPORT YOMAR E.I.R.L. en la Ciudad de Lima”**. **Universidad Privada Antenor Orrego**. El objetivo de este estudio fue determinar si las políticas de ventas al crédito influyen en la morosidad de los clientes en la Empresa Import Export Yomar E.I.R.L. El diseño de investigación fue Descriptivo. Su población estuvo conformada por los clientes de la empresa y su muestra fue de 100 clientes.

Con lo cual concluye que:

- Se determinó que las políticas de ventas al crédito si influyen en la morosidad de los clientes de la empresa Import ExportYomar E.I.R.L. del año 2013, según evaluación y análisis a una muestra de 100 clientes, se determinó que la morosidad, es a consecuencia del incumplimiento de los requisitos normados en las tres políticas de créditos establecidas por la empresa cuyas políticas son: clientes nuevos, clientes con crédito establecido y clientes con sanción y recuperación; contando cada política con determinados requisitos.
- Se evaluó el manejo de las políticas de ventas al crédito de la empresa Import ExportYomar E.I.R.L, comprobándose que no se vienen exigiendo a todos los clientes, los requisitos establecidos en las mismas; tal como se demostró en una muestra de 100 clientes.

Rodríguez, CH. (2014). En su tesis titulada: **“Implementación de Políticas de cobranza para sincerar el saldo contable de la empresa Estación Valle Chicama S.A.C”.** Universidad Privada Antenor Orrego. Cuyo objetivo fue demostrar que la implementación de políticas de cobranza influirá en el sinceramiento del saldo contable de la empresa Estación Valle Chicama SAC. En la cual se aplicó el diseño en sucesión o en línea. Con una población representada por el personal de la empresa y la muestra conformada por un trabajador del área de cobranzas, por la contadora y el gerente general como resultado se obtuvo que la empresa no efectúa contratos formales escritos en la línea de crédito, lo cual conlleva a que no se respeten los plazos de pago establecidos en acuerdo verbal, para cancelar su factura; por tanto, este acuerdo verbal no tiene validez.

Con lo cual concluye que:

- El sistema de control interno del área de cobranzas es deficiente, debido a que la empresa no evalúa la situación de sus clientes antes de otorgar crédito, teniendo una cartera morosa de S/. 149,255.33 al 30/06/2014 la misma que equivale a 64.65 %, por tal motivo la empresa no tiene liquidez para afrontar sus obligaciones con terceros.

- El diseño y elaboración de dicha propuesta de políticas de cobranza para la empresa Estación Valle Chicama SAC, se constituyó por cinco elementos: acciones preventivas a la morosidad, recuperación del crédito moroso, diseño de políticas de cobranza, Manual de Organización.

1.1.4. Justificación

1.1.4.1. Teórica:

El presente trabajo de investigación se basa en el conocimiento de políticas de cobranza la cual contribuirá en determinar el nivel de morosidad. Por lo tanto, esta investigación está orientada a exponer y fortalecer las bases del conocimiento y procesos del tema señalado.

1.1.4.2. Práctico:

Con la información obtenida a través de análisis documental mediante nuestra hoja de registro de datos podemos determinar la efectividad de las políticas de cobranza en el nivel de morosidad de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., es posible brindar recomendaciones de solución en el procedimiento de cobranzas.

1.1.4.3. Metodológico:

El propósito de esta investigación se fundamenta en la necesidad de presentarle a la empresa mejoras para la solución de las cobranzas sincerando el saldo deudor y sugiriendo recomendaciones respecto a las políticas de cobranza, de manera que permita a la realización de las actividades operativas de forma eficiente y organizada. De igual modo, dicha propuesta servirá como instrumento de consulta a otros estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego, como a otras instituciones, quienes requieran de una fuente bibliográfica que le permita desarrollar investigaciones similares.

1.2. Hipótesis

Las políticas de cobranza influyeron favorablemente en el nivel de la morosidad en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., en la ciudad de Trujillo, año 2016

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar cómo influyeron las políticas de cobranzas en el nivel de morosidad en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., en la ciudad de Trujillo, año 2016.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1.** Describir el comportamiento de la cartera morosa de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., del año 2016.
- 2.** Evaluar las políticas de cobranza utilizadas el año 2016 en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A.
- 3.** Establecer de qué manera las políticas de cobranza influyeron en el nivel de morosidad de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Políticas de cobranzas

1.4.1.1. Definición

Las políticas de cobranza de una entidad financiera son los procedimientos que esta sigue para cobrar sus créditos una vez vencidos, La efectividad de las políticas de cobranza se pueden evaluar parcialmente.

Una efectiva labor de cobranza siempre está relacionada con una efectiva política de créditos. Una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente, debiendo la entidad tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros

Según **Portas (2003)**. Establece que la cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible documentado en un activo líquido. En conclusión, se define la cobranza con el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta.

Para **Álvarez (2001)**. La política es una guía clara hacia donde deben encaminarse todas las actividades de una misma clase, también es un lineamiento que permite tomar decisiones respecto a situaciones rutinarias.

1.4.1.2. Procedimientos

Según **Gitman (2003)**, quien establece que la administración de cobranza son los procedimientos empleados para realizar las cobranzas de cuentas por cobrar, cuando las mismas llegan a su vencimiento, considera que estos abarcan los siguientes pasos:

- Notificación escrita
Es la primera opción en el proceso de cobro en las cuentas vencidas. Se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta, para ello se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación, planteando la situación de morosidad y posibilidad de su arreglo.
- Llamadas telefónicas
Segunda opción, que se debe realizar cuando el primero no fue efectivo.

El gerente de crédito tendrá la tarea de comunicare con el cliente deudor, exigirá el pago, según la explicación del motivo de sumo pago, se podrá considerar la posibilidad de extender el tiempo de pago del saldo deudor.

- Visitas personales
Técnica que constituye la tercera opción, establece atas posibilidades de que el cobro se haga en el acto, ya que existe el trato directo para solucionar la deuda.
- Agencias de cobranza
Cuarta posibilidad puede no resultar rentable, puesto que hay que recurrir a un abogado para que se encargue de recuperar el crédito. Esto conlleva un costo elevado y se puede ver afectado hasta el 50% de las deudas cobradas.
- Cobranza legal
Se recurre a ella incluso antes de la posibilidad anterior, pero se debe tener en consideración que es un procedimiento costoso, y que aun así no garantiza el cobro de los importes deudores.

Luego **Levy (2009)**, plantea que se refiere a los procedimientos que la empresa sigue con la finalidad de recuperar la cartera vigente y vencida.

Las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades, al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, establecer las prioridades y determinar las normas de comportamiento que deben de asumir os encargados de gestionar la cobranza.

Algunos autores coinciden en mencionar las políticas de cobranza rigen los procedimientos que la empresa aplica para efectuar el cobro de las cuentas por cobrar.

Considerando lo planteado, señala que existen varias alternativas que las empresas pueden emplear para antes de declarar la incobrabilidad de sus cuentas, algunas de esas alternativas son simples, pero otras poseen un grado más alto de complejidad.

Es así que, las políticas de cobranza revisten significativa importancia, debiéndose tomar en cuenta para el desarrollo de la investigación, puesto que aportan conocimientos claves sobre la variable cuentas por cobrar que se están estudiando, aportando bases teóricas que favorecen la investigación.

1.4.1.3. Elementos de las políticas de cobranza

- Condiciones de venta

Las ventas a crédito establecen las condiciones de ventas en cuanto el crédito otorgado, que comprende: plazo, los porcentajes de descuentos, fechas de pago, lugares donde efectuar los abonos a los créditos, tasas de interés, etc. Y en cuanto a la entrega de las mercancías o servicios.

- Plazos de cobro

En el inicio de un proceso de cobranza con un cliente es necesario determinar cuándo y cómo se hará el primer esfuerzo de cobro, es decir, cuánto tiempo después de la fecha de vencimiento de crédito las cuentas morosas deben de proceder a recuperarse. El tiempo dependerá de lo que la empresa establezca, el cual puede ser un tiempo a criterio personal.

1.4.1.4. Características de la administración de cobranzas

- Liberales

Tienden a ser magnas, se otorgan créditos considerando las políticas que usan en las empresas de la competencia, no presiona enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de periodos para el pago de saldos.

- Racionales

Cuando se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes los gastos de cobranza; se aplican considerando los cobros a efectuarse y que proporcionen un margen de beneficio.

- **Restrictivas**
Caracterizadas por la concesión de créditos en periodos sumamente cortos, las normas de créditos son estrictas y por ello se usa una política de cobranza agresiva.

Con relación a lo antes mencionado, comprende que la política es una guía clara donde deben encaminar todas **Álvarez (2001)**, las actividades de una misma clase que nos permita tomar decisiones al desarrollo de las actividades.

1.4.1.5. Entidades de regulación y supervisoras del sistema financiero

- **Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)**, es la encargada de regular la moneda y el crédito del sistema financiero.
- **La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras privadas de Fondos de Pensiones (SBS)** es el organismo encargado de Proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, la solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera y contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.
- **La Superintendencia del Mercado de valores (SMV)**, tiene como función proteger a los inversionistas, mediante la transparencia y difusión de información de las empresas que participan en el mercado de capitales.
- **Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)**, se encarga de Promover el respeto a los derechos de los ciudadanos, propiciando el buen funcionamiento del mercado, de la mano de los protagonistas de la economía.

1.4.1.6. Proceso de cobranza

Morales & Morales (2014), nos señala lo siguiente:

Igual que cualquier otra área de la empresa, la gestión del crédito debe seguir unos objetivos y políticas fijadas de antemano para establecer normas de conducta homogéneas con el resto de la organización.

1. **Prevención:** son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan, como es el caso de las acciones legales y sea con los abogados de la empresa o a través de un despacho especializado en la recuperación de clientes morosos.
2. **Cobranza:** son las acciones encaminadas a recobrar adeudados en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.
3. **Recuperación:** son acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desee continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagaran los clientes los adeudos y es como echarle dinero bueno al malo.
4. **Extinción:** son las acciones encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes.

1.4.1.7. Métodos de Cobranza Prohibidos

Según el **Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)**, se encuentra prohibido el uso métodos de cobranza que afecten la buena reputación del consumidor, que atenten contra la privacidad de su hogar y que afecten sus actividades laborales o su imagen frente a terceros, y para ello establece métodos que no se debe de utilizar:

- El envío, al domicilio del consumidor o al de su garante, de documentos que aparenten ser notificaciones o escritos judiciales requiriéndole el pago de la deuda.
- Remitir comunicaciones o realizar llamadas a terceros ajenas a las obligaciones, informándoles de la morosidad del consumidor.
- Efectuar visitas o llamadas telefónicas en días sábados, domingos y feriados, o en horas nocturnas (20:00 horas a 07:00 horas).
- Carteles o notificaciones en locales diferentes al domicilio del deudor o al del garante.
- Ubicar a personas disfrazadas o con carteles alusivos a la deuda o con vestimenta inusual en las inmediaciones del domicilio o del centro de trabajo del deudor.
- Difundir a través de medios de comunicación el listado de deudores y sus requerimientos de pago sin orden judicial (salvo la información que las entidades bancarias y las financieras están obligadas a brindar en las centrales de riesgo).
- El envío de notificaciones de cobranza al domicilio de un tercero ajeno a la relación de consumo.

1.4.2. Morosidad

1.4.2.1. Definición

Según **Brachfield (2003)**. El término moroso es a veces confuso, ya que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes. Por un lado, retraso en el cumplimiento de una obligación se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso a la persona que se demora en la obligación del pago. La palabra morosidad tiene varias acepciones y con frecuencia se utiliza en las empresas tanto para designar a aquellos créditos que no se han cobrado después de su vencimiento como para denominar aquellos créditos definitivamente incobrables y que se cargaran directamente a pérdidas a través de las cuentas correspondientes.

La morosidad viene a ser la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y mala administración.

En general, la morosidad es la cualidad del moroso, la situación jurídica en la que una obligación se encuentra en mora, siendo esta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago.

Según, **Pere (2000)**. Es una disciplina dedicada a la investigación y lucha contra la morosidad desde una perspectiva holística que permite entender el fenómeno desde el punto de vista de las múltiples interacciones que le provocan y facilita una compensación contextual del proceso de la morosidad y de su contexto, e investigaciones para esta lacra empresarial. En contra de lo que muchos creen la morosidad es una realidad compleja, y por lo que hay que estudiar factores macroeconómicos, microeconómicos, empresariales.

1.4.2.2. Causas de la morosidad

En el sistema financiero se establecen políticas que no se cubren las necesidades de nuestros usuarios, tales como:

- Utilización de metodologías para otorgar préstamos

La causa mencionada corresponde al proceso de captación y evaluación cualitativa y cuantitativa de los clientes interesados en solicitar préstamos, teniendo en cuenta factores que influyen en la misma; capacidad de pago, flujo de pago, nivel de endeudamiento, referencias comerciales y personales, todas estas características vienen a formar parte del nivel de riesgo asumido por la institución.

- Fraudes

Se puede presentar diferentes formas, una de ellas es con o sin conocimiento del ejecutivo del crédito y el cliente con beneficio de sus propios intereses, correspondiente a falsear información, desviación de recursos.

- Factores Internos

La falta de seguimiento de la cartera en mora, es dada por la falta de controles, tanto al nivel del sistema como a nivel de la gerencia y del oficial del crédito, que puede ser porque no se cobra a los clientes en forma oportuna.

- Factores Externos

Si bien la entidad no tiene control sobre los factores externos que no pueden ocasionar problemas de mora en la cartera, como desastres naturales, huelgas, disturbios, los mismos pueden ser de alguna manera mitigados por medio de una póliza de seguros en algunos casos, o bien decidiendo no invertir en determinados sectores de alto riesgo.

1.4.2.3. Indicador de morosidad

Según el **Glosario de las Superintendencia de Banca y Seguros, (2012)**, dentro de los indicadores de calidad de activos tenemos los siguientes:

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

Aguilar & Camargo (2004). Han analizado el problema de la calidad de cartera de las instituciones microfinancieras peruanas y abordan el tema desde una perspectiva empírica y global al considerar factores microeconómicos y macroeconómicos como determinantes de la morosidad de los microcréditos. Consideran que los indicadores de morosidad se limitan al monto de colocación observado dentro del balance, lo cual no captura posibles prácticas de venta a precios simbólicos de colocaciones deterioradas, castigos contables y canje de cartera por bonos respaldados por el gobierno.

1.4.2.4. Clasificación crediticia Según la Resolución Superintendencia de Banca y Seguros-SBS N° 11356-2008.

La clasificación crediticia que otorga la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) a los deudores está determinada principalmente por la capacidad de pago del deudor.

Esto se determina en función de las características de su flujo de caja y el grado de cumplimiento de sus obligaciones, del mismo modo se tiene en consideración su nivel de solvencia, las clasificaciones crediticias que tiene con otras entidades del sistema financiero, así como su historial crediticio, entre otros elementos.

La clasificación crediticia de la Superintendencia de Banca y Seguros únicamente considera el grado de cumplimiento (días de atraso); La explicación que daremos es sobre los créditos Microempresa en cada una de las cinco clasificaciones crediticias vigentes propuestas por las SBS: Normal, Con Problemas Potenciales (CPP), Deficiente, Dudoso y Pérdida.

➤ Calificación Normal:

Buena situación financiera y rentabilidad, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial, cumple con los pagos y tiene atraso de máximo 8 días.

➤ **Calificación con Problemas Potenciales (CPP):**

Buena situación financiera y rentabilidad, con moderado nivel de endeudamiento patrimonial, con atraso mayor a 08 días y que no excedan los 30 días.

➤ **Calificación Deficiente:**

Situación financiera débil, flujo de caja no permite atender sus obligaciones, son los créditos con atrasos mayores a 30 días y que no excedan a 60 días.

➤ **Calificación Dudoso:**

Flujo de caja insuficiente, no cubre sus obligaciones; atrasos mayores a 60 días y que no excedan de los 120 días.

➤ **Calificación Perdida:**

Flujo de caja no alcanza a cubrir sus costos; atrasos de más de 120 días

1.4.3. Relación de variables

Para **Álvarez (2001)**. La política es una guía clara hacia donde deben encaminarse todas las actividades de una misma clase, también es un lineamiento que permite tomar decisiones respecto a situaciones rutinarias.

Según **Brachfield (2003)**. La palabra morosidad tiene varias acepciones y con frecuencia se utiliza en las empresas tanto para designar a aquellos créditos que no se han cobrado después de su vencimiento como para denominar aquellos créditos definitivamente incobrables y que se cargaran directamente a pérdidas a través de las cuentas correspondientes.

Por consiguiente, las políticas de cobranza deben estar inmersas dentro de los objetivos de toda entidad financiera en tanto y cuanto las mismas influyen en el logro de mejorar los índices de morosidad, se logró determinar que las variables del presente estudio están inmersamente ligadas, por cuanto una de ellas es una guía de los que se quiere, y la otra es el cobro oportuno de la deuda vencida, lo que nos permitirá no tener que provisionar saldos mayores.

1.5. Marco conceptual

- **Banca múltiple**

En términos financieros una banca múltiple o universal como también se le conoce, es aquella institución financiera que, siguiendo los lineamientos fijados por la ley general de bancos, está autorizada para llevar a cabo todas aquellas operaciones realizadas por entidades financieras especializadas, por ejemplo, bancos comerciales, de inversión, hipotecarios, fondos de mercados monetarios.

- **Calificación crediticia**

Número que representa la posibilidad de que un prestatario pueda cesar en sus pagos; está basada en el historial crediticio y se utiliza para determinar la capacidad para calificar para un préstamo.

- **Cartera de clientes**

Es un registro o directorio de los compradores actuales y de los posibles clientes, que te permite tenerlos bien ubicados: saber quiénes son, dónde y cuándo encontrarlos.

- **Castigo**

Consiste en castigar una cuenta, cuando se toma parte de una provisión para traspasarla a otra cuenta generalmente de pérdida.

- **Cliente**

Es la persona o empresa que demanda o compra un bien o servicio.

- **Crédito**

Es una operación financiera en la que la persona realiza un préstamo por una cantidad determinada de dinero a otra persona y en la que este último, el deudor, se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo definido de acuerdo a las condiciones establecidas para dicho préstamo

- **Cuentas de cobranza dudosa**

Son aquellas que habiéndose realizado las gestiones de cobranza y transcurrido un tiempo más allá de lo razonable no se ha podido hacer efectivo su cobro debido a dificultades financieras de deudor.

- **Eficiencia**
Nivel de rendimiento de un proceso el cual utiliza la menor cantidad de entradas o insumos para crear la mayor cantidad de productos o resultados.
- **Eficacia**
Nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.
- **Empresa**
Un sistema dentro del cual una persona o grupo desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios para la satisfacción de su clientela.
- **Gestión de cobranza**
Es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de los productos.
- **Morosidad**
Se define como la lentitud o demora en el cumplimiento de un compromiso dentro de la franja de tiempo establecido previamente. Esto en el mundo económico financiero es una falta de puntualidad o retraso en cumplir un objetivo, un pago o en la devolución de un préstamo.
- **Mora contable**
Es el indicador que se determina dividiendo la sumatoria de los saldos vencidos más la cartera judicial entre el saldo total de la cartera de colocaciones.
- **Microfinanzas**
Es la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza, microempresas o clientes de bajos ingresos, incluyendo consumidores y autoempleados.
- **Penalidades**
Constituye un mecanismo de compensación que se genera cuando existe un incumplimiento por una de las partes contratantes. Su naturaleza busca resarcir el daño patrimonial que ha sufrido la parte que no ha visto satisfecha la prestación que esperaba.

- **Políticas**

Son guías, criterios o lineamientos orientados a la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.
- **Provisión**

Apunte contable que se hace en el pasivo, en gastos, como reconocimiento de un riesgo tanto cierto como incierto.
- **Provisión para cuentas de cobranza dudosa**

Consiste en reconocer como gasto del periodo la evidencia de incobrabilidad de ciertas partidas para cobrar.
- **Ratio de morosidad**

Es una ratio que expresa en porcentaje los créditos o clientes de dudoso cobro de una entidad con respecto al total de créditos o clientes.
- **Scoring**

Es un sistema de evaluación automática de solicitudes de operaciones de crédito, tales como préstamos al consumo, hipotecas o concesiones de tarjetas de crédito.
- **Refinanciamiento**

Es la alternativa de solución, mediante la cual se producen variaciones de plazo y/o monto respecto del contrato original de una operación de crédito activa. Este tipo de alternativa se otorga en casos de dificultades en la capacidad de pago del cliente, generándose un nuevo cronograma. Estos préstamos son reportados a las centrales de riesgo con una calificación diferente a “normal”, la misma que puede mejorar en una categoría de calificación cada dos trimestres, siempre que se cumpla puntualmente con el pago de su obligación.

CAPÍTULO II
MATERIAL Y
PROCEDIMIENTOS

II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1. Material

2.1.1. Población

Conformada por los 60 funcionarios de negocios y asesores de cobranza de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., periodo 2016. (ver anexo 7).

2.1.2. Marco Muestral

Conformado por la relación de los funcionarios de negocios y asesores de cobranza de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., periodo 2016.

2.1.3. Unidad de Análisis

Cada una de las políticas de cobranza que aplicaron los funcionarios de negocios y asesores de cobranza a sus clientes morosos de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., periodo 2016

2.1.4. Muestra

Está conformada por los 33 funcionarios de negocios y asesores de cobranza a los cuales se les aplicó un cuestionario de preguntas en cuanto a que si se aplicaron de las políticas de cobranza en la agencia
Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

Dónde:

- N = Total de la población (60)
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

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

$$n = \frac{60(1.96)^2(0.05)(0.95)}{(0.05)^2(60-1)+(1.96)^2(0.05)(0.95)} = 33$$

2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

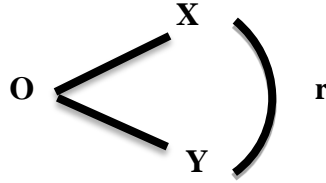
TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario: - A colaboradores de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank (Servicios de Cobranzas e Inversiones(SCI) y funcionario de negocios microempresa)
Entrevista	Guía de entrevista - Al oficial de créditos (OCA-riesgos)

- **Encuesta:** Se aplicó al departamento de cobranza, con la finalidad de obtener información sobre la aplicación de las políticas de cobranza y su influencia en la morosidad de la agencia.
- **Cuestionario:** Se aplicó a los 33 colaboradores de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank (Personal del Servicio de Cobranzas e Inversiones y funcionarios de negocios microempresa).
- **Entrevista:** Se aplicó al Oficial de Créditos (OCA) de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank, a fin de obtener información sobre la aplicación de las políticas de cobranza y su influencia en la morosidad de la agencia.

2.2. Procedimientos

2.2.1. Diseño de Contrastación

En esta investigación, se utilizó el diseño descriptivo Correlacional.



Dónde:

X: Representa las políticas de cobranza.

Y: Representa el nivel de morosidad.

r: Relación entre las dos variables.

O: Muestra.

2.2.2. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Escala de Medición	Fuente
<p>Variable Independiente</p> <p>Políticas de Cobranzas</p>	<p>Conjunto de normas y operaciones empleadas para transformar un activo exigible en un activo líquido en una determinada fecha de vencimiento</p>	<p>Comprende todo los procedimientos de cobranzas que aplicará la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A. para volver liquidadas sus cuentas en determinada fecha.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de políticas de cobranza - Procesos de cobranza por política. 	<p>Nominal</p>	<p>SBS, BCRP, Y BANCO SCOTIABANK DEL PERÚ S.A.</p>
<p>Variable Dependiente</p> <p>Morosidad</p>	<p>La imposibilidad de cumplir con lo exigido por la ley o con una obligación contraída previamente. Es cuando el deudor no paga su deuda en el tiempo establecido.</p>	<p>Medición del saldo de cartera atrasada (judicial más vencida) respecto a la cartera de créditos totales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ratios de morosidad 	<p>Tasa o razón</p>	<p>SBS, BCRP, Y BANCO SCOTIABANK DEL PERÚ S.A.</p>

2.2.3. Procesamientos y análisis de datos

Los datos de las políticas de cobranza se obtuvieron del Manual de Cobranzas de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank, las mismas que se preguntaron a los funcionarios de negocios y personal de servicio de cobranzas e inversiones en cuanto a su aplicación e influencia en la morosidad de la agencia.

Para la organización y presentación de los resultados se utilizó estadística descriptiva: tablas, gráficos, medidas.

Los datos fueron procesados en el software Excel 2016 y el programa estadístico IBMSPSS V.24, cuyos registros se presentan en el capítulo siguiente

CAPÍTULO III
PRESENTACIÓN Y
DISCUSIÓN DE
RESULTADOS

III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Presentación de resultados

3.1.1. Morosidad

3.1.1.1. Evolución de la morosidad del Banco Scotiabank, año 2016

En la figura 1, Se estudió la variación del ratio de morosidad de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., este periodo evaluado nos permitió identificar el ratio de mora con menor y mayor impacto expresado en porcentajes, como por ejemplo: en el mes de enero el ratio fue 2.95% y en noviembre, 3.48% (ver anexo 1); lo cual nos llevó a identificar las causas del impacto en la morosidad por cada mes transcurrido, una de ellas fue, por el nivel de colocación de créditos por campañas, que bien sabemos que cuando se tiene mayor saldo de colocación genera una disminución en el cálculo del ratio de morosidad; no obstante, el nivel de morosidad en el año terminó en 3.08%, cifra que estuvo por encima de principios de año, la cual fue 2.95%.

Este ratio de morosidad tiene una curva ascendente desde el mes de febrero hasta el mes de junio en que se muestra un ratio de 3.48%; para el mes de julio bajar unos puntos porcentuales, esto se debió a la campaña por Fiestas Patrias, es decir que las colocaciones de créditos se incrementaron; en el mes de setiembre surge una baja considerable en la mora, que según lo investigado, se debió a que en este mes hubieron colocaciones en montos considerables; igual apreciamos la baja considerable de la mora en el mes de diciembre, mes en que la agencia elevó sus colocaciones y recuperaciones de créditos, lo que llevó a que la agencia cumpla con los estándares de morosidad permitidos en el sistema financiero.

Asimismo, la adecuada regulación y supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros, aunada a las políticas de cobranza empleadas por la agencia permitieron cumplir con holgura los requisitos de capital y liquidez exigidos.

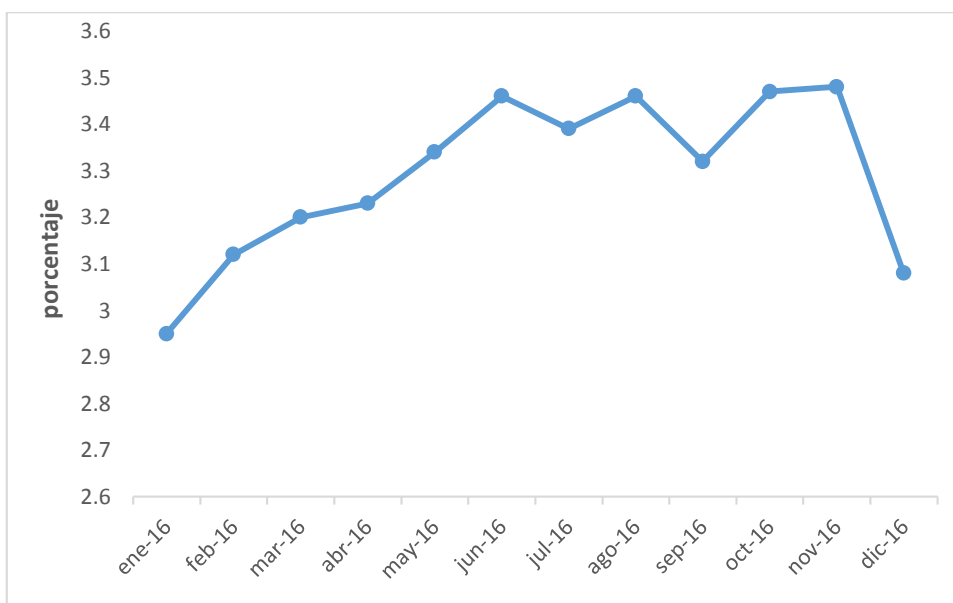


Figura 1: Evolución de la Morosidad

Fuente: Banco Scotiabank S.A- Agencia Pizarro Trujillo

Elaboración propia

3.1.1.2. Niveles de mora por días de atraso

En la figura 2 se analizó los niveles de morosidad según los días de atraso, que se agrupa por tramos; el primer tramo se denomina mora temprana, la cual comprende atrasos en el pago de deuda entre un día 1 a 8 días; el segundo tramo comprende atrasos entre 9 a 30 días; el tercer tramo comprende atrasos entre 31 a 60 días; y el último tramo comprende entre 61 a 90 días. Cabe precisar que el tramo de 1 a 8 días genera menos provisiones que los tramos restantes, de ahí que los tramos superiores resultan ser peligrosos para la empresa puesto que genera un mayor costo financiero (ver anexo 2). El ratio de mora para el tramo de 1 a 8 días en promedio fue de 1.34%; el ratio de mora para el tramo de 9 a 30 días en promedio fue de 2.08%; el ratio de mora para el tramo de 31 a 60 días en promedio fue de 2.29%; y el ratio de mora para el tramo de 61 a 90 días en promedio fue de 2.21%.

En este nivel de mora y todos los demás el cliente debe percibir la gestión de cobranza como algo continuo y no esporádico, por lo que resulta muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión.

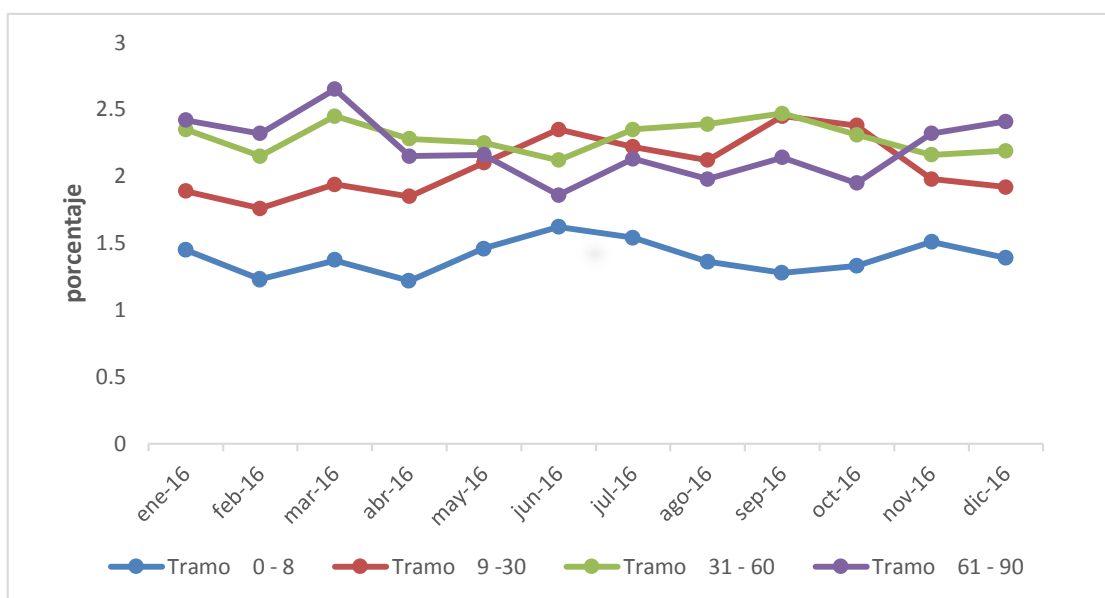


Figura 2: Mora por tramo en días.

Fuente: Banco Scotiabank S.A- Agencia Pizarro Trujillo

Elaboración propia

3.1.1.3. Créditos atrasados con más de 90 días

En la figura 3, se analizó que los clientes que migraron al tramo mayor a 90 días de atraso se convirtieron en deudores con mucha dificultad de recuperación, esto implicó que la gestión de cobranza se vuelva más difícil debido a que los clientes ya están afectados en el sistema financiero y se podría decir que carece de importancia para ellos seguir reportados de manera negativa en el sistema. Según se comprende esto fue consecuencia de que no se realizó una gestión agresiva en la cobranza. La variación del ratio de morosidad, teniendo el pico de mora más alto fue en el mes de noviembre del 2016 con 2.91% mientras que el más bajo fue en enero del mismo año con 2.46% (ver anexo 3). Sin embargo, para cierre de año se obtuvo 2.57% de créditos atrasado por encima de inicio de año. En esta figura, se analizó como el índice de morosidad aumento desde febrero con 2.62% hasta el mes agosto que llegó a 2.89%, bajando ese índice en el mes de setiembre a 2.80% y volver a subir nuevamente en el mes de noviembre a 2.91%, y claro está en el mes de diciembre cierra en 2.57%, de acuerdo a estos resultados se pudo evidenciar que las

políticas de cobranza diseñadas por el Banco Scotiabank S.A en la Agencia Pizarro si son aplicadas por los gestores de cobranza; además se analizó también existen otros factores que influyen en la baja de la morosidad, lo cual se da como consecuencia del crecimiento de las colocaciones en periodos de campaña. En función de este resultado, podemos decir que la expansión del crédito reduce la morosidad.

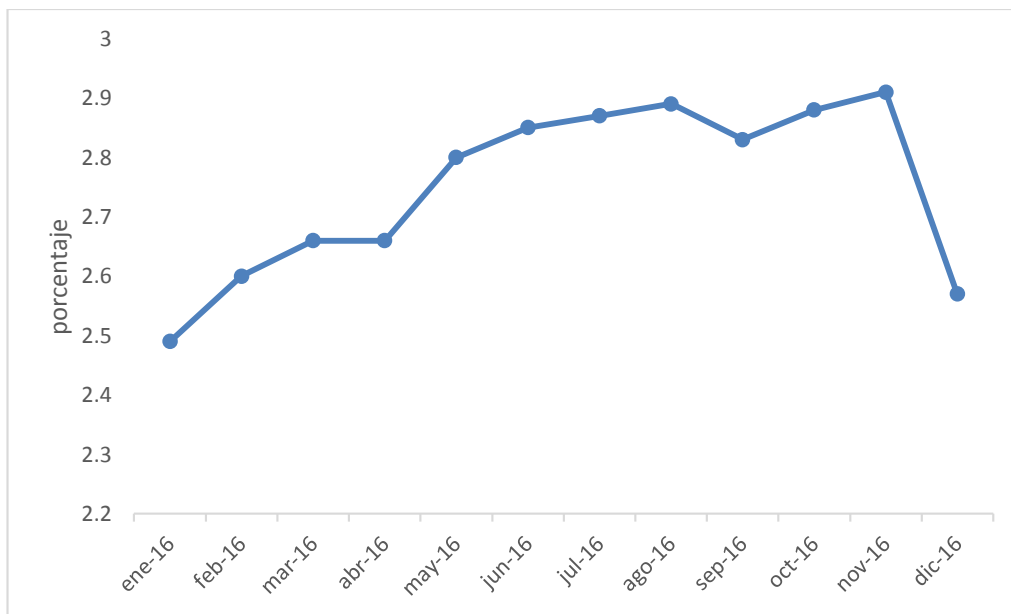


Figura 3: Ratio de mora a más de 90 días

Fuente: Banco Scotiabank S.A- Agencia Pizarro Trujillo

Elaboración propia

3.1.1.4. Créditos Refinanciados

En la figura 4 del presente desarrollo de la investigación, las áreas responsables de la recuperación de clientes en morosidad, preocupados por la inestabilidad de los ratios de mora que presenta la cartera de clientes en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., procedieron a realizar una serie de estrategias para recuperar la cartera sin mayores problemas. Una de esas estrategias viene a ser los refinanciamientos, que comprende en reprogramar el saldo capital de la deuda en un plazo mayor, que se ajuste a las condiciones de pago del cliente. En el periodo 2016 se observa que hubo un ligero crecimiento en enero con un 0.53% y diciembre con un 0.84% en el ratio de refinanciamiento, y su efecto sería de manera positiva para la entidad para poder minimizar la morosidad.

Analizando esta figura tenemos que la políticas de cobranza del banco para este tipo de créditos si se cumplieron en tanto y cuanto los gestores de recuperación y las áreas pertinentes estuvieron atentos al pase del cliente de un tramo a otro, por cuanto el descuido del mismo ocasionaría que la provisión del banco aumente considerablemente, por lo que no es igual que un cliente con problemas potenciales sea reclasificado como cliente deficiente, a que por descuido un cliente con mayor plazo sea reclasificado a la siguiente categoría que es la de cliente dudoso, la misma que tiene mayor provisión(perdida).

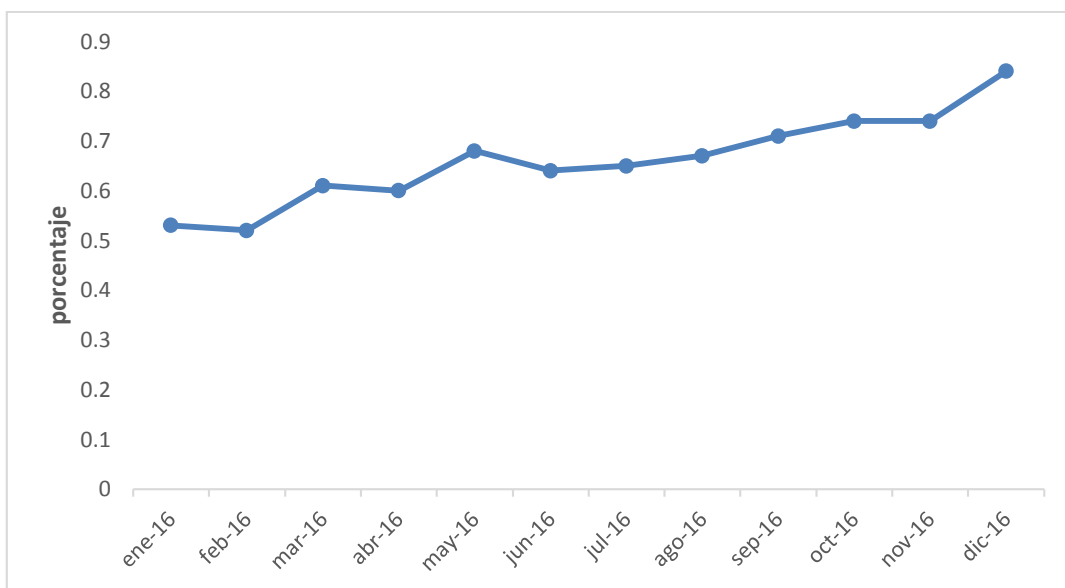


Figura 4: Créditos Refinanciados

Fuente: Banco Scotiabank S.A- Agencia Pizarro Trujillo

Elaboración propia

3.1.1.5. Resumen de la entrevista realizada al Oficial de Créditos (OCA) del Banco Scotiabank del Perú S.A.

Como parte de esta investigación se procedió a recoger información directamente con el personal relacionado, tenemos entonces que la gestión de cobranza en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A.; se desarrolla bajo dos vías, una de ellas es con fuente externa y fuente interna; el personal externo está representando a la empresa Servicios de Cobranzas e Inversiones (SCI) y el personal interno representado por el cargo de funcionario de negocios en la entidad financiera, ambos grupos son personal capacitado, regidos por las políticas de cobranza emitida y regulada por el área especializada de riesgos, con el único objetivo es minimizar el ratio de mora y evitar que la cartera de clientes migre por cada tramo en días de atraso, mediante las actividades de cobranza existen procesos administrativos y judiciales, dependiendo de la voluntad de pago del moroso; existen acciones para lograr recuperar la cartera de clientes en mora, dando opciones como reprogramación, refinanciamiento y proceso judicial. Para todo el desarrollo de los procesos como: Call Center, visita de campo, operativo camión; se emiten políticas que permite al gestor de cobranza o funcionario de negocios, aplicarlos de manera eficiente y eficaz.

3.1.1.6. Cuestionario realizado al área comercial, de cobranzas y riesgos

Se realizó una encuesta de 14 preguntas a 33 personas entre funcionarios de negocios y a los asesores de cobranza del Banco Scotiabank de la Agencia Pizarro, los días 16 y 17 de octubre del presente año. Dicha encuesta se realizó de manera presencial con el fin de conocer qué tan determinantes son las políticas en el nivel de morosidad de la Agencia Pizarro. A continuación, los resultados (ver encuesta en el anexo 6)

Pregunta 1:

¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de interés y comisión han tenido Scotiabank en el 2016?

Tabla 1: Campaña de cobranza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tres	23	70
Cuatro	7	20
Cinco	3	10
Total	33	100

Elaboración propia

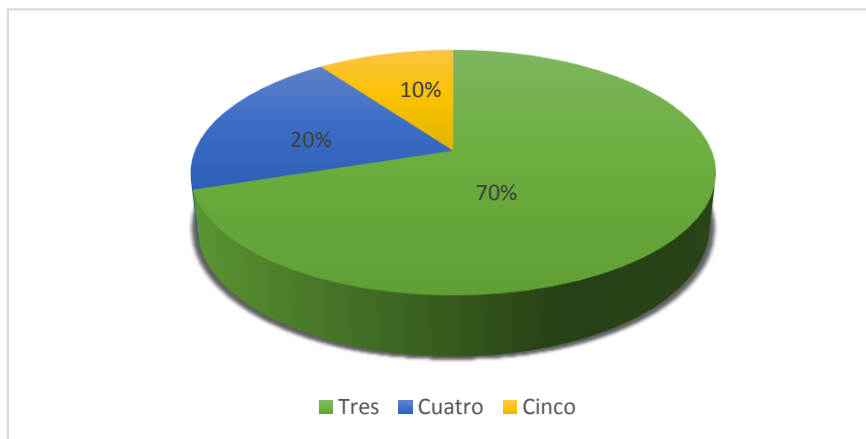


Figura 5: Campañas de Cobranza

Elaboración propia

La Figura 5 muestra que en el año 2016 si hubo campañas de cobranza, en la cual se observa que el 10% de los funcionarios manifiesta que se realizaron 5 campañas, mientras que el 20% de funcionarios expresa que se realizó solo 4 campañas de cobranza. El número más alto de campañas de cobranza del Banco Scotiabank que se muestra en la figura es que según el 70% de los funcionarios para el año 2016 se realizó 3 campañas de cobranza. Como podemos darnos cuenta existe una disparidad importante en el conocimiento respecto a las campañas de cobranza que realiza la agencia, pero todos coincidieron que si hubo campañas.

Pregunta 2:

¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranza en el 2016, fueron alcanzados?

Tabla 2: Metas de reducción de morosidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	30
No	23	70
Total	33	100

Elaboración propia

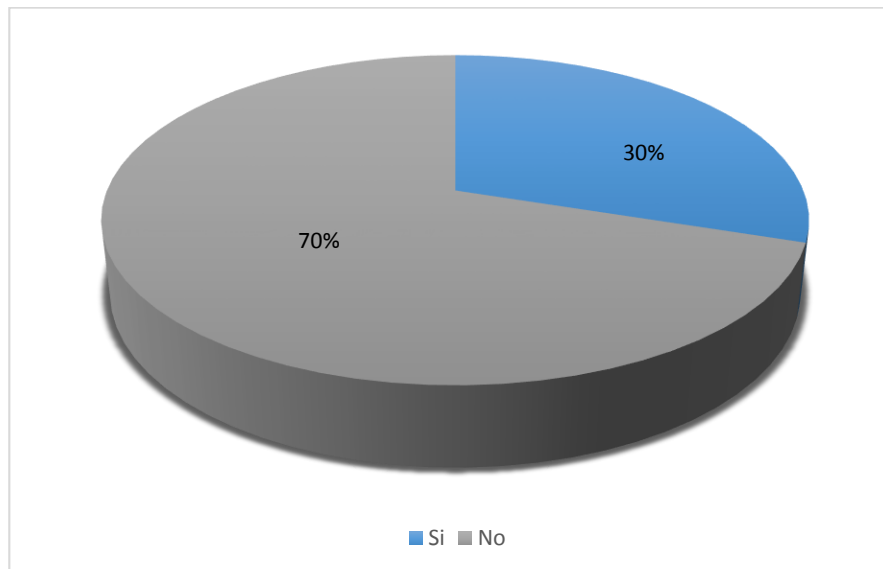


Figura 6: Metas de reducción de morosidad

Elaboración propia

Como se observa en la figura 6 que el al ser consultados los Funcionarios de Negocios y los asesores de cobranza el 70% de encuestados, creen que las metas de reducción de morosidad no fueron alcanzadas a través de las campañas de cobranza y solo un 30% de colaboradores opinan que, si se alcanzó las metas, Con esta figura determinamos que la cobranza de mora por campañas realizadas por la agencia del banco no son las esperadas, es decir no están funcionando en su totalidad.

Pregunta 3:

Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

Tabla 3: Razones por la cual no se alcanzó las metas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No se dio el impulso esperado	1	5
No fue informada a tiempo	17	50
No se usaron recursos adecuados	15	45
Total	33	100

Elaboración propia

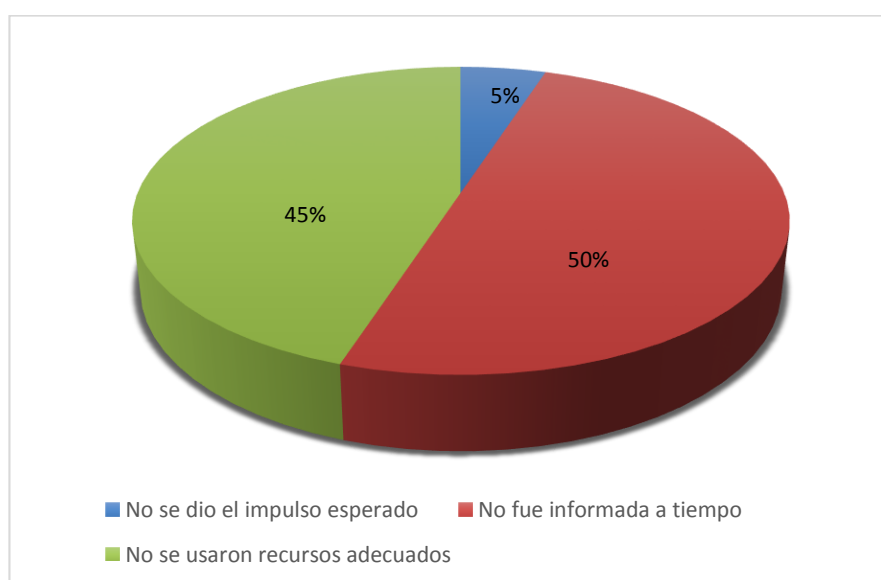


Figura 7: Razones por la cual no se alcanzó las metas

Elaboración propia

En la figura 7 se muestra que, el 50 % de las personas encuestadas nos dicen que una de las posibles y mayores causas por las que no fue alcanzada las metas de reducción a través de las campañas de cobranza fue porque no se informó a tiempo, mientras que para el 45% de funcionarios fue porque no fueron usados los recursos adecuados y solo para un reducido 5% de encuestados no se pudo dar el impulso esperado para la reducción de morosidad, en la investigación nos dimos cuenta que no existió programación en cuanto a campañas el año 2016.

Pregunta 4

¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

Tabla 4: Efectividad de las campañas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	30
No	23	70
Total	33	100

Elaboración propia

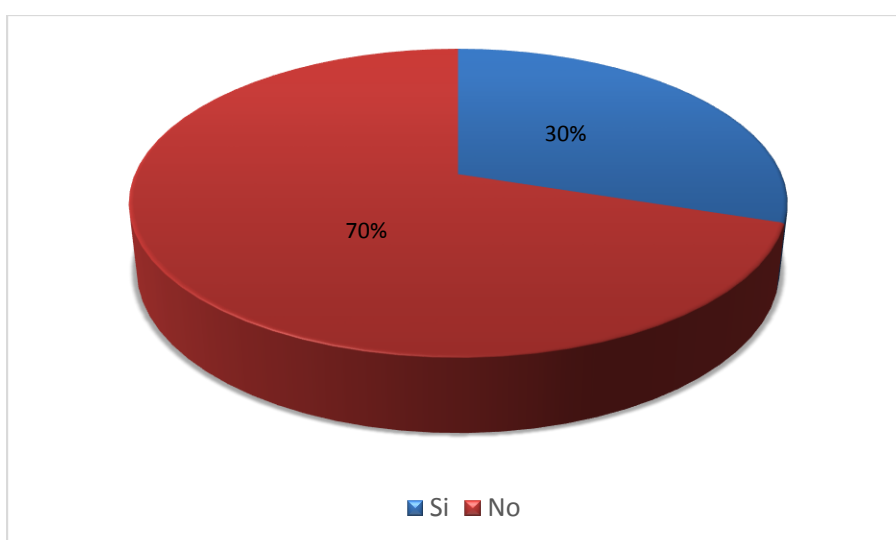


Figura 8: Efectividad de las campañas

Elaboración propia

En la figura 8 se muestra que los Funcionarios de Negocios y asesores de cobranza al ser consultados si tuvieron conocimiento de la efectividad de las campañas de cobranza, un 70% de encuestados respondieron que no se les informo si se obtuvo el resultado esperado, dejando un 30% de encuestados quienes manifestaron que si se les informo dicha efectividad. Según las investigaciones tenemos, que los funcionarios inmersos en la cobranza del banco deberían tener en forma oportuna la efectividad o no de las campañas empleadas, lo que llevaría a que este grupo humano tenga más claro el cumplimiento de sus objetivos.

Pregunta 5:

¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

Tabla 5: Suficiencia de los recursos para los operativos de cobranza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	20
No	26	80
Total	33	100

Elaboración propia

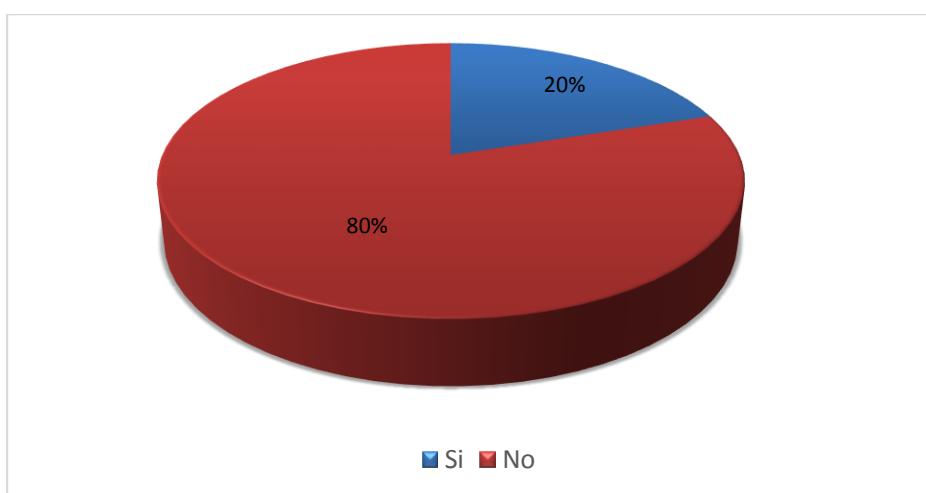


Figura 9: Suficiencia de los recursos para los operativos de cobranza

Elaboración propia

En la figura 9 se observa que un 80% de encuestados opinaron que no son suficientes los recursos que les son destinados para los operativos de cobranza, mientras que un reducido 20% de los Funcionarios de negocios y asesores de cobranza encuestados manifestaron que si están satisfechos con los recursos, con esta respuesta analizamos que existe una discrepancia entre funcionarios de alto rango con los de menor rango, por cuanto manifiestan que los objetivos no se logran por cuanto los recursos no son los óptimos, es decir por una parte los jefes quieren la reducción de la mora en índices óptimos, pero no invierten lo suficiente para el logro de los objetivos trazado en cada campaña y por ende en la reducción de la mora en el periodo evaluado.

Pregunta 6:

Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

Tabla 6: Fallas de los recursos para los operativos de cobranza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
En la documentación requerida	5	15
En la distribución de dichos recursos	23	70
La relevancia de recursos adquiridos	4	10
Otros	1	5
Total	33	100

Elaboración propia



Figura 10: Fallas de los recursos para los operativos de cobranza

Elaboración propia

En la figura 10 los Funcionarios de negocio y asesores de cobranza como respuesta a la pregunta 5 tenemos que, un 70% de encuestados opinaron que la falla puede estar en que no hay una buena distribución de dichos recursos, un 15% manifiesta que podría ser en la documentación requerida, mientras que un 10% opinó que no hay relevancia de los recursos adquiridos y un mínimo 5% de personas encuestados piensan que otras podrían ser las fallas que generan que los recursos destinados no sean suficientes para los recursos de cobranza.

Pregunta 7:

¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

Tabla 7: Participación en Estrategias de cobranza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	60
No	13	40
Total	33	100

Elaboración propia

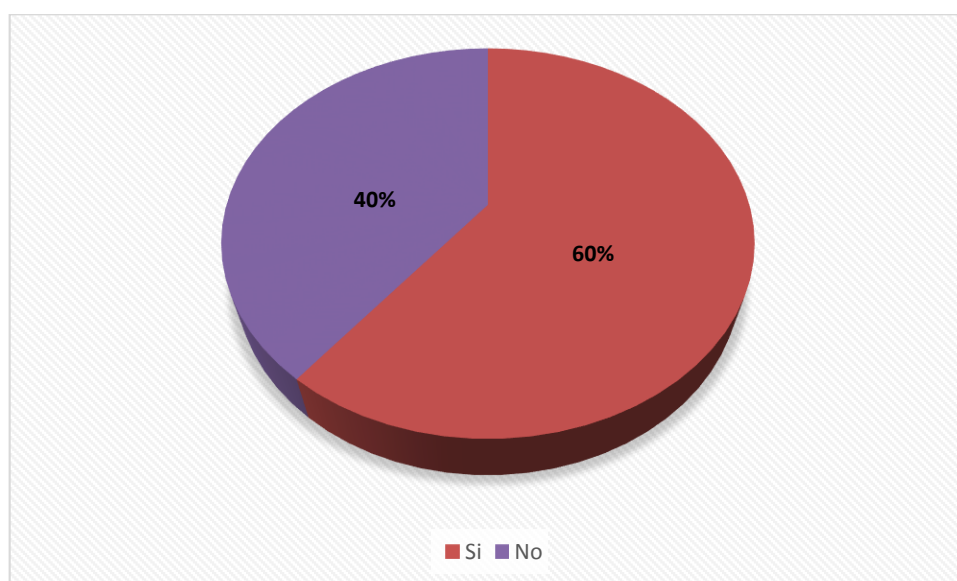


Figura 11: Participación en Estrategias de cobranza

Elaboración propia

En la figura 11 podemos observar que entre los Funcionarios de negocio y asesores de cobranza que han sido encuestados el 60 % manifiestan que si han participado en algunas propuestas de estrategia de cobranza para el año 2016, mientras que el otro 40% no han tenido participación; analizada esta figura diremos que debe haber mayor participación del personal de cobranza en cuanto a la elaboración de estrategias de cobranza.

Pregunta 8:

¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

Tabla 8: Cartera de mora judicial

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	30
No	23	70
Total	33	100

Elaboración propia

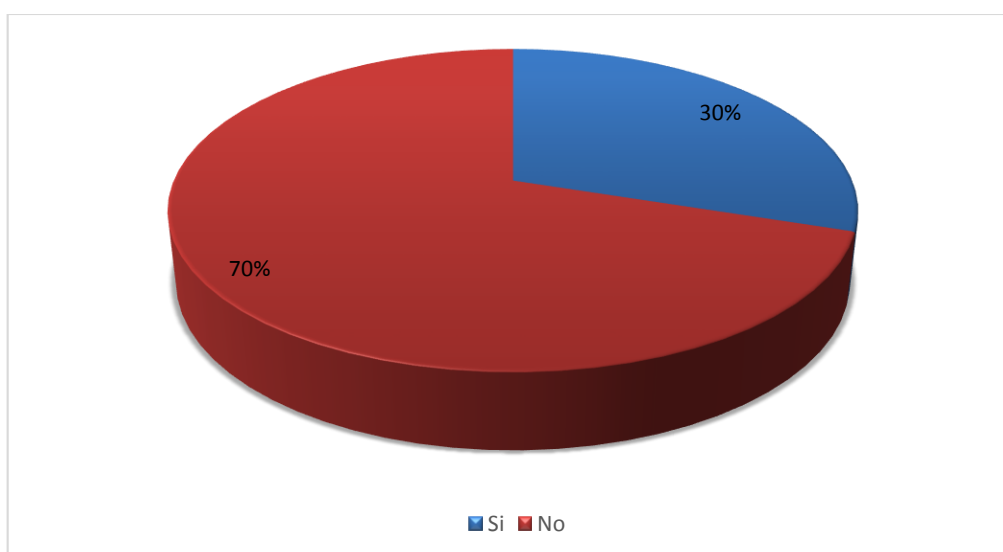


Figura 12: Cartera de mora judicial

Elaboración propia

En la figura 12 se muestra que un alto 70% de encuestados consideró que los procesos usados para trasladar una cartera en mora judicial no son los adecuados, mientras que solo un 30% de funcionarios opinó que si son los procesos adecuados. En este grafico nos damos cuenta que tiene relación con la pregunta anterior, por cuanto es el personal de cobranza el que debe participar en la elaboración de las estrategias que registrarán en el manual de cobranza.

Pregunta 9:

¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

Tabla 9: Cartera de mora judicial

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	35
No	21	65
Total	33	100

Elaboración propia

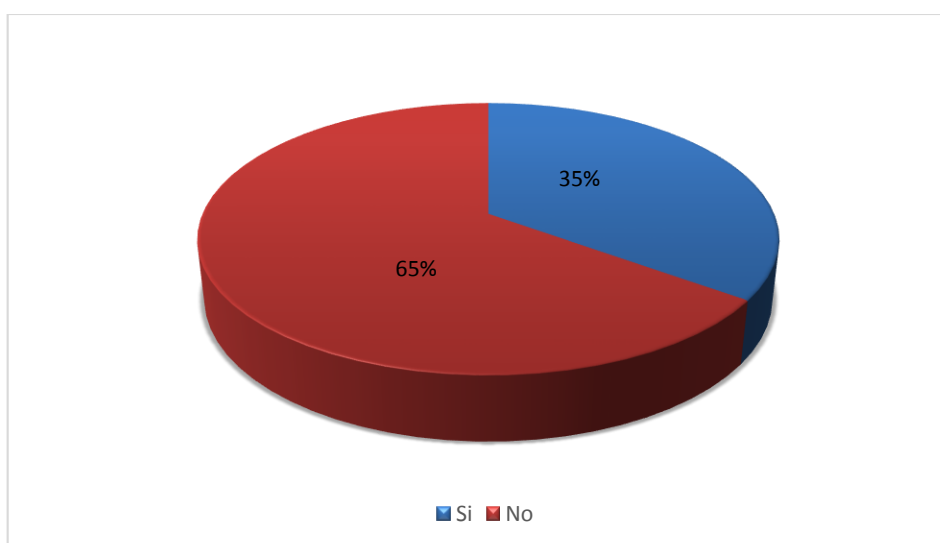


Figura 13: Experiencia de crédito con castigo

Elaboración propia

Como se observa en la figura 13 que al ser consultados los Funcionarios de negocios y asesores de cobranza el 65% de encuestados manifestaron que no han tenido alguna experiencia con algún crédito que no debió pasar a castigo y solo un 35% de colaboradores manifestaron que si habían tenido ninguna experiencia

Pregunta 10:

Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

Tabla 10: Posibles causas de crédito con castigo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No cumplió con el plazo	7	20
No se realizó la gestión adecuada	19	60
Cliente presentaba intenciones de pago	7	20
Total	33	100

Elaboración propia



Figura 14: Posibles causas de crédito con castigo

Elaboración propia

En la figura 14 podemos observar que como respuesta a la pregunta 9 tenemos que un alto 60% de encuestados opinaron que una de las razones a las que se llevó un crédito a pasar a castigo es porque no se realizó una gestión adecuada, un 20% manifestó que podría ser porque no se cumplido con el plazo establecido, mientras que el otro 20% de funcionarios y asesores opinaron que los clientes no presentaban intenciones de pago.

Pregunta 11:

¿Cuál es su opinión de **SCI** respecto a la gestión de cobranzas?

Tabla 11: Opinión de los Servicios de Cobranza e Inversiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	3	10
Regular	17	50
Malo	13	40
Total	33	100

Elaboración propia

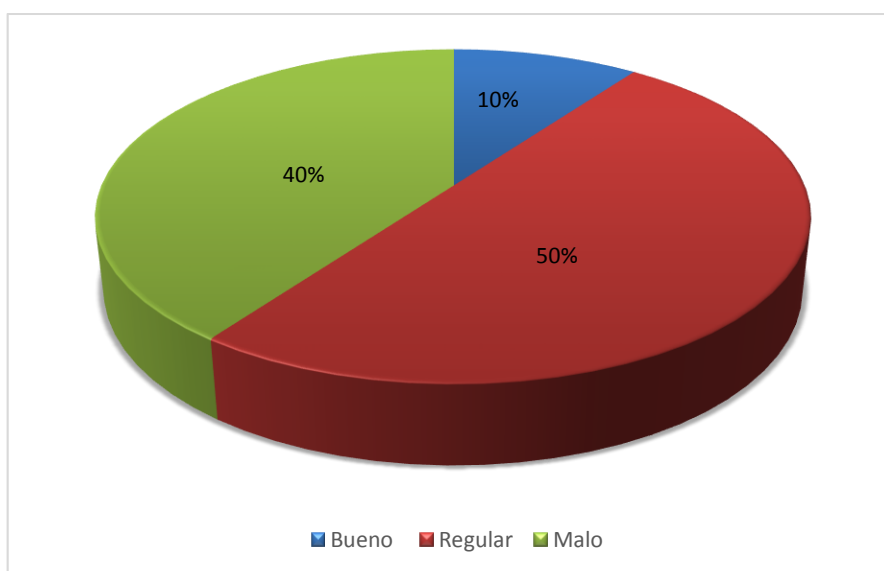


Figura 15: Opinión de los Servicios de Cobranza e Inversiones

Elaboración propia

En la figura 15, podemos observar que al ser consultados los Funcionarios de negocios y asesores de cobranza sobre su opinión acerca de los Servicios de Cobranzas e Inversiones respecto a la gestión de cobranza, un 50% opinan que es regular, el 40% manifiestan que es malo, mientras un 10% nos dicen que es bueno.

Pregunta 12:

¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

Tabla 12: Clientes morosos con mayor provisión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	15
No	28	85
Total	33	100

Elaboración propia

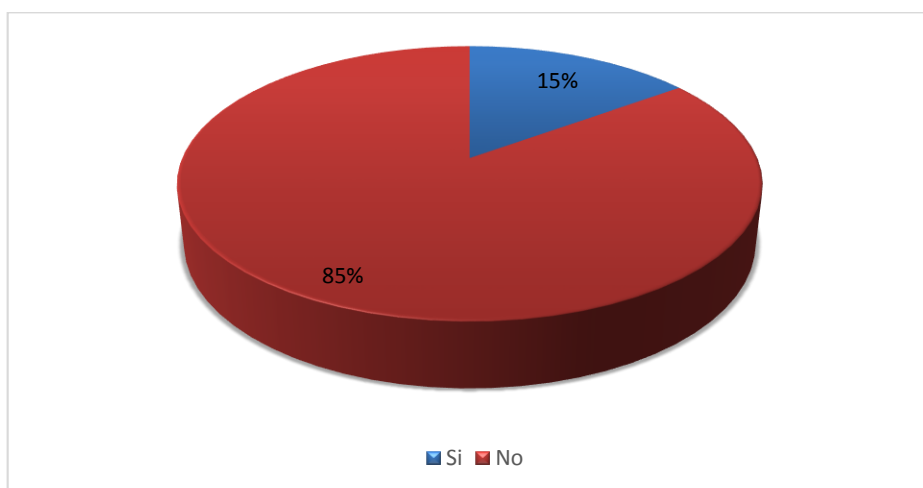


Figura 16: Clientes morosos con mayor provisión

Elaboración propia

En la figura 16 se muestra que un alto 85% de encuestados consideró que no se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión, mientras que solo un 15% de funcionarios opinó que si se realizó dicho seguimiento a sus clientes.

Pregunta 13:

¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hacen en intervalos de tiempo adecuados?

Tabla 13: Seguimiento y cobranza de clientes se hacen en intervalos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	5
No	32	95
Total	33	100

Elaboración propia

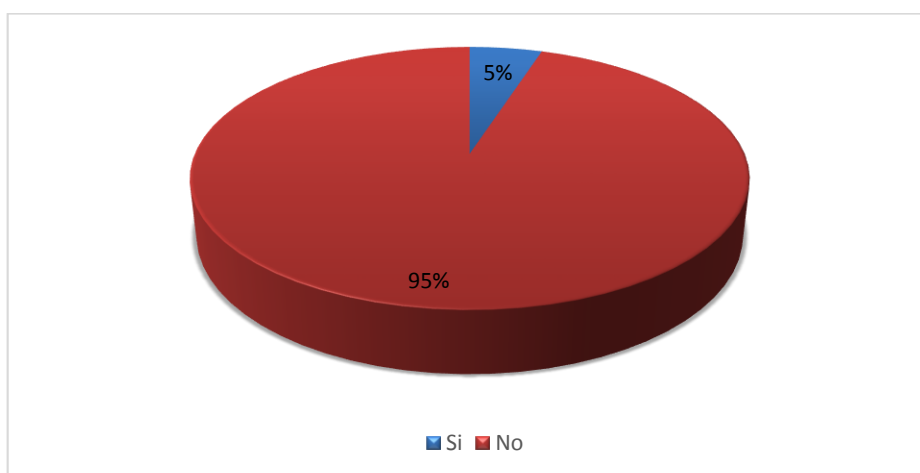


Figura 17: Seguimiento y cobranza de clientes se hacen en intervalos

Elaboración propia

En la figura 17, podemos observar que al ser consultados los funcionarios de negocios y asesores de cobranza sobre si consideran que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempos adecuados tenemos que el 95% manifestó que no, mientras que un mínimo de 5% de encuestados opinaron que si se realiza.

Pregunta 14:

¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

Tabla 14: Cambios en el modelo de gestión de cobranza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Implementar políticas de cobranza	3	10
Contratar personal capacitado	15	45
Realizar más operativos de cobranza	15	45
Total	33	100

Elaboración propia

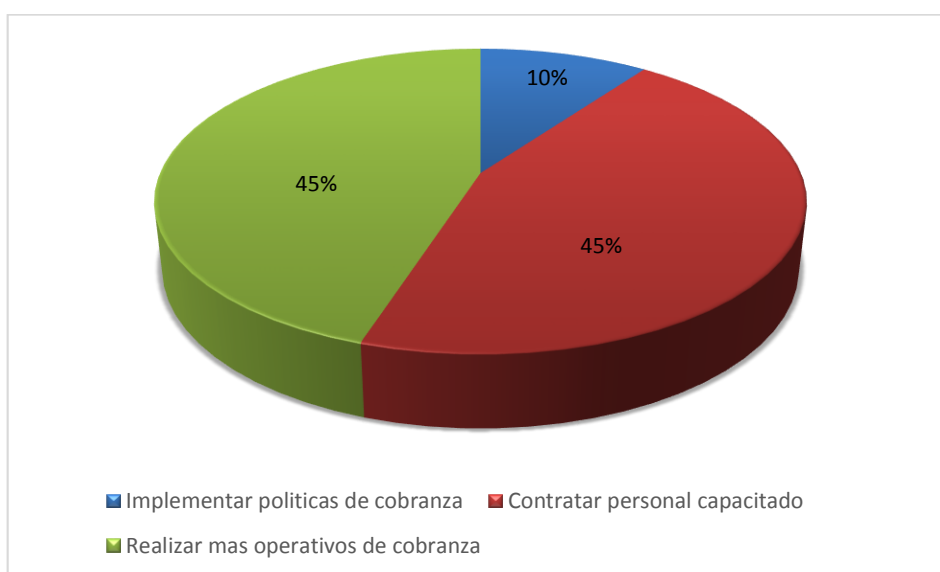


Figura 18: Cambios en el modelo de gestión de cobranza

Elaboración propia

En la figura 18 los Funcionarios de negocio y asesores de cobranza como respuesta a la pregunta 13 sobre qué cambios harían en el modelo gestión tenemos que un 45% de encuestados opinaron que sería contratar a personal capacitado para la gestión de cobranza, otro 45% manifiesta que podría ser realizar más operativos de cobranza y un mínimo 10% de personas encuestados piensan que algunos de los cambios sería implementar nuevas políticas de cobranza, analizada la figura tenemos como resultado que las políticas de cobranza empleadas por el banco si son las necesarias en la recuperación de crédito.

Pregunta 15:

De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) con qué frecuencia si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Tabla 15: Aplicación de políticas de cobranza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	61
NO	9	39
Total	23	100

Elaboración propia

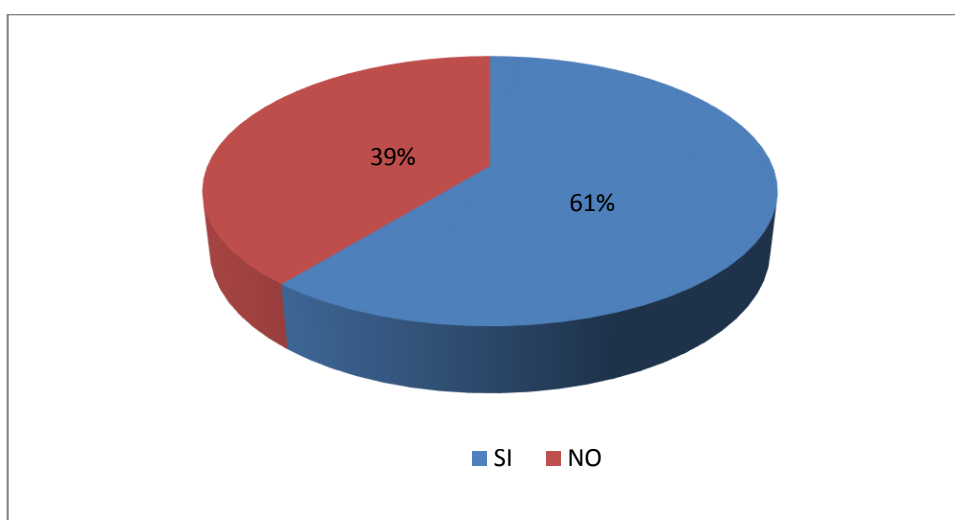


Figura 19: Aplicación de políticas de cobranza

Elaboración propia

En la figura 19 podemos observar que, al ser encuestados entre los 33 funcionarios de negocios y asesores de cobranza, el 61% de ellos manifestaron que si se aplicaron las políticas de cobranza con mayor frecuencia, mientras que el 39% dijeron que no hay mucha aplicación de dichas políticas; no obstante ello en las siguientes tablas se analizó que estas políticas si fueron aplicadas en menor proporción, de acuerdo al uso de cada uno de los funcionarios.

3.1.2. Políticas de cobranza

Las Políticas que enmarcan la gestión de cobranza, ya sea preventiva o posterior al incumplimiento de pago del cliente, son las ya establecidas en el Manual de Cobranzas del Grupo Scotiabank, la misma que pertenece a la Gerencia de Riesgos y revisada por la Jefatura de Gestión de Procesos. Para la presente investigación se analizó las siguientes políticas de cobranza de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank para el año 2016:

3.1.2.1. Políticas de Cobranza de la agencia Pizarro del Banco Scotiabank

Tabla 16: Cobranza por Tramos

Política	Procesos
cobranza por tramo	Cuando más temprano es el cobro la provisión es menor Evitar que migren los tramos de cobranza

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 15 esta valiosa política de cobranza por tramos consistió en la segmentación de clientes. No todos los clientes son iguales, ni la situación que conllevó a la mora tampoco. Para una buena segmentación por tramos resulta fundamental la identificación de la causa del atraso y la clasificación del cliente basado en actitud, capacidad de pago, solvencia y ubicación. La adecuada segmentación de los clientes morosos por tramos no se logra en los primeros contactos, resulta difícil clasificarlos y por ello es importante el seguimiento a realizar y los días de atraso que el cliente acumule. A medida que los días de atraso del cliente aumenten, las estrategias cambian de orientación y por ende debemos evitar que los clientes de un tramo migren al otro por cuanto las provisiones que debe realizar el Banco son mucho mayores. De los 33 encuestados, el 100% de ello manifestó que esta política de cobranza si se aplicó.

Tabla 17: Reprogramación de Créditos

Política	Procesos
Reprogramación de Créditos	Créditos con las características de crédito resolvente No generan mayor Provisión

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 16 este tipo de Política se otorgó a clientes con clasificación crediticia normal, es decir cliente debe estar al día en sus cuotas, esta reprogramación consiste en la modificación de las condiciones de un crédito vigente que afecta el valor de las cuotas inicialmente pactadas y genera un nuevo cronograma de pagos, incluso en este tipo de política hay eventos no atribuibles al cliente como tenemos los desastres naturales como el Fenómeno del Niño entre otros. Lo que se cuida con la presente política es mantener una cartera crediticia sana en cuanto al nivel de morosidad por cuanto las reprogramaciones asumen las características de un crédito resolvente (línea de crédito), es decir mantiene su calificación de créditos normales, no generando con ello que el cliente pase a una nueva calificación crediticia, y por ende no genera mayor provisión que la ya generada como cliente normal. De los 33 encuestados, el 24% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 76% de ellos no la aplicó.

Tabla 18: Refinanciamiento de créditos

Política	Procesos
Refinanciamiento de créditos	Créditos generan una nueva calificación crediticia Créditos refinanciados generan mayor provisión

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 17 analizando tenemos que los créditos refinanciados a diferencia de los créditos reprogramados si generan una mayor provisión, por cuanto este cliente para ser refinanciado tuvo que tener la característica de un crédito vencido mayor a 30 días, es decir esta en calidad de Crédito Deficiente y que al ser refinanciado tendrá la calificación de Cliente Dudoso. De los 33 encuestados, el 73% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 27% de ellos no la aplicó.

Tabla 19: Cobranza preventiva

Política	Procesos
cobranza preventiva de (0 - 8 días)	Disminuyen los costos de dar inicio a un proceso de cobranza. Cobranza directa por parte del gestor que otorgó el crédito

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 18 este tipo de política que tuvo el banco, da comienzo a la gestión de cobranza a los deudores y es entre todos uno de los más importante, por cuanto en él se tiene un contacto directo entre el gestor que otorgó el crédito y el cliente, y quien más que el gestor conoce la capacidad de pago que tiene el deudor, así como las fechas de pago en que se programó el crédito. Claro está que esta política Disminuye los costos de dar inicio a un proceso de cobranza largo tedioso. Esta política se inicia generalmente con la visita de campo que realiza el gestor de crédito al deudor o en su defecto con una llamada telefónica o virtual. Como lo contempla el manual de cobranza del banco la gestión preventiva se realizará a los clientes que se definan por la segmentación vigente en cuanto al atraso en días. De los 33 encuestados, el 91% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 9% de ellos no la aplicó.

Tabla 20: Hoja de levantamiento de la situación real del negocio

Política	Procesos
Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	Impide que el Cliente deudor migre de un tramo a otro. Al impedir que el cliente migre la provisión va a ser menor

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 19, el gestor de crédito realizó la visita in situ del negocio, haciendo un análisis del mismo en cuanto a patrimonio y al nivel de ventas, por cuanto va a determinarse en esta visita si el negocio existe tal como lo planteo el gestor y si el apalancamiento financiero que recibió fue directamente al negocio o fue utilizado en otro rubro.

Con esta gestión se está impidiendo que el cliente deudor migre de un tramo a otro y por consiguiente que esta migración no cause mayores pérdidas al provisionar el crédito en otro tramo.

Este es un método de cobranza directa mediante los cuales el acreedor, exige el pago de la obligación al deudor sin la intervención de terceros. En otras palabras, la persona con quién se contrajo originariamente la deuda, es la encargada de exigir al deudor el pago de la obligación. De los 33 encuestados, el 85% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 15% de ellos no la aplicó.

Tabla 21: Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago

Política	Procesos
Visitas de campo y emisión de Carta simple de requerimiento de pago	Disminuyen los costos de dar inicio a un proceso de cobranza judicial Cobranza directa por parte del gestor de crédito del banco

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 20, este requerimiento de pago fue con una carta o comunicación dirigida por el acreedor al deudor moroso, que debe hacerse de forma fehaciente, para exigirle el pago de la cantidad que nos adeuda. Este requerimiento, para que nos resulte válido y eficaz debe tener unas determinadas características y cumplir unos determinados requisitos, tanto en su contenido como a la hora de su remisión al deudor. Esta política aun disminuye los costos de dar inicio a un proceso judicial y es realizado por el gestor del crédito del banco el mismo que deriva al deudor a las oficinas de Servicios Cobranzas e Inversiones para negociar alternativas de solución al pago de la deuda estos clientes son los que tienen hasta 60 días de mora. Es decir, hay una cobranza directa entre el acreedor (gestor de créditos) con el deudor. De los 33 encuestados, el 100% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó.

Tabla 22: Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT

Política	Procesos
Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT(más de 61 días)	Al tener más de 61 días este crédito tiene una mayor provisión. Necesariamente se tiene que protestar pagare para inicio judicial.

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la presente tabla 21 podemos observar que los clientes con saldos mayores a 4 UIT, y con más de 61 días de atraso, es política del banco el protesto del pagare para su pase a judicial, si se tiene garantía se consideran saldos mayores a 1 unidad impositiva tributaria.

El pagaré puede ser perfectamente objeto de protesto. Y de hecho debe serlo para que, en caso de impago, pueda constituir título ejecutivo y poder reclamar su importe judicialmente. El protesto se hace ante Notario; es un acto notarial que sirve para acreditar que se ha producido la falta de aceptación o de pago del pagare. De los 33 encuestados, el 30% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 70% de ellos no la aplicó.

Tabla 23: Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito

Política	Procesos
Castigo temprano deuda no supera las 10 UIT	Gasto de ejecución judicial para la cobranza son mayores que los ingresos que generarían lo bienes ejecutados

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la presente tabla 22 se muestra la política de cobranza del castigo temprano por irrecuperabilidad del crédito y que no superen las 10 UIT, en este caso tal como lo estipula el manual de cobranza del banco, este tiene la facultad de efectuar castigos totales o parciales de la deuda, argumentando para ello que los gastos de ejecución judicial para la cobranza son mayores que los ingresos que generarían los bienes ejecutados, por tanto, es inútil ejercitar acción de ejecución de la garantía. De los 33 encuestados, el 6% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 94% de ellos no la aplicó.

Tabla 24: La cobranza judicial y procesos de embargos

Política	Procesos
Cobranza judicial y procesos de embargo	Gasto de ejecución judicial para la cobranza son mayores. Créditos en pérdida generan una mayor provisión

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

Consiste en aquellas acciones de cobranza ejecutada, de manera privada, cuando se ha iniciado un proceso judicial. Esto es, en aquella etapa donde los acreedores, no obstante existir un proceso judicial ya iniciado, utilizan diversos métodos para exigir el pago de lo adeudado (que incluye el monto total de la deuda, gastos de cobranza y gastos procesales).

El proceso judicial no es un método de cobranza; sin embargo, actúa dentro de la ejecución de las acciones de cobranza como un elemento diferenciador de las etapas por las que transcurren dichas acciones. Estos procesos se inician con la demanda de dar suma de suma de dinero no obstante ello la entidad puede proceder con las medidas cautelares que crea conveniente, medida que tiende a asegurar el pago dispuesto en mandato ejecutivo, y puede recaer en cualquier bien del deudor, con la respectiva orden de desposesión y entrega al custodio. De los 33 encuestados, el 91% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 9% de ellos no la aplicó.

Tabla 25: Gestión de mora temprana

Política	Procesos
cobranza por tramo	cuando más temprano es el cobro la provisión es menor Evitar que migren los tramos de cobranza

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 24 tenemos esta valiosa política de gestión de mora temprana, se realiza con los clientes según la segmentación vigente para el Banco, en este caso nosotros investigamos al cliente de créditos microempresa, los mismos que en esta primera política califican a los clientes puntuales y clientes con mora de 1 a 30 días según el tramo de calendario ya establecido por el banco en su manual de cobranzas. Como ya hemos visto en la figura 2 podemos observar los niveles de morosidad según los días de atraso, que se agrupa por tramos; el primer tramo se denomina mora temprana, la cual comprende atrasos en el pago de deuda entre un día 0 a 8 días el cual tiene un ratio demora de 1.34 %; el segundo tramo comprende atrasos entre 9 a 30 días el mismo que tiene un ratio promedio de 2.08%; En el primer tramo vemos que la mora sube porcentualmente en 0.87% , toda vez que de 1.02 % que comienza en enero de 2016, termina en 1.89 % en diciembre del mismo año; en el segundo tramo igual la mora sube porcentualmente 0.53 % por cuanto comenzó con 1.39 % en enero termina en diciembre con 1.92 %, es decir en ambos tramos tenemos que el resultado de esta política es determinante en el nivel de mora de la agencia. De los 33 encuestados, el 79% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 21% de ellos no la aplicó.

Tabla 26: Actualización de datos en Bantotal

Política	Procesos
actualización de datos en Bantotal (BT)	Conocer las características del cliente

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 25 tenemos que en el banco existe un sistema de data, llamado BANTOTAL (BT), el mismo que contiene el registro de todos los clientes que tiene el banco en todos sus segmentos (créditos de consumo, personales, microempresa entre otros). De la presente investigación se tiene que el registro de esta información de clientes, no está debidamente actualizada, por cuantos los gestores de créditos si bien es cierto algunos los ingresan, pero carecen del llenado de datos en la hoja del cliente en cuanto a los siguientes datos: si son: personas jurídicas o personas naturales, representantes legales, objeto social de la empresa, promedio de ventas anuales, accionistas entre otros; asimismo existe otro grupo de sectoristas que no lo ingresan, lo cual lleva a que en caso que la cartera de cliente rote, no haya una primera fuente de análisis del cliente. Por tanto, debe existir una actualización constante en el Sistema BANTOTAL. De los 33 encuestados, el 15% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 85% de ellos no la aplicó.

Tabla 27: Reporte de plan de cobranza semanal

Política	Procesos
Reporte de plan de cobranza semanal	Conocer al clientes por tramos

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 26 tenemos que el Banco Scotiabank alinea sus procedimientos de cobranza con las evaluaciones de riesgo crediticio de sus clientes durante la etapa de origen y usa estrategias de cobranza preventiva. Par el presente caso la realización de clientes visitados en los operativos de cobranza deben ser registrados en el sistema BANTOTAL (BT), tal como lo establece el Manual de Cobranza, gestión que en algunos funcionarios no lo realizan, lo cual lleva a que la Empresa de Servicios que realiza la cobranza, en este caso SCI no los tenga en su cartera como reportados como morosos. Este seguimiento es importante en tanto y cuanto la cobranza preventiva implica ofrecer a los clientes de alto riesgo (aquellos con una alta probabilidad de incumplimiento) un programa temprano de reestructura. De los 33 encuestados, el 88% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 12% de ellos no la aplicó.

Tabla 28: Condonación de intereses moratorios

Política	Procesos
Condonación de intereses moratorios	Mejorar la capacidad de pago del cliente

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

Diremos primero que el artículo 1242 del Código Civil prescribe que el interés moratorio tiene por finalidad indemnizar la mora en el pago. El interés moratorio es independiente del interés compensatorio, ahora veamos que es el interés es compensatorio cuando constituye la contraprestación por el uso del dinero o de cualquier otro bien. Bajo esa premisa el banco tiene la prerrogativa de condonar o perdonar una pena o una deuda, en este caso puede condonar la pena (interés moratorio), pero bajo los niveles de aprobación que se tiene por cargo que se desempeña en el banco.

Para el presente caso esta política si es empleada por los funcionarios del banco en tanto y cuanto esta contribuyó a mejorar los índices de

morosidad, así como también ayudó a que el cliente no se sature en el pago oneroso que debe hacer en cuanto a estos intereses moratorios, los cuales en algunos casos superaban el saldo de capital y a los intereses compensatorios. De los 33 encuestados, el 76% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 24% de ellos no la aplicó.

Tabla 29: Control de recursos para la gestión de cobranzas

Política	Procesos
control de recursos para la gestión de cobranza	Evitar duplicidad de esfuerzos para recuperar crédito

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 28 tenemos que esta estrategia de cobranza si se puso en práctica en la Agencia Pizarro.

Este tipo de política evitó la duplicidad en el cobro por parte de los funcionarios del banco, así como también por parte de la empresa de Servicios, Cobranza e Inversiones- SCI. De los 33 encuestados, el 97% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 3% de ellos no la aplicó.

Tabla 30: Evaluación de riesgo

Política	Procesos
Evaluación de riesgo	Sirve para minimizar el crédito otorgado

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 29, la gestión de los riesgos crediticios, es el relativo al análisis y evaluación del riesgo, así como la clasificación de los clientes. Estos procesos de análisis de riesgos precisan de fuentes de información, tanto internas como externas y de unos sistemas específicos. Tenemos que los factores internos, que dependen directamente de la administración propia y o capacidad de los ejecutivos del banco, es decir que tanto las políticas de crédito y cobranza son utilizados por ellos; asimismo tenemos los factores externos, que no dependen de la administración, tales como inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local, desastres naturales como el Fenómeno del niño climáticos, etc. aquí aparecen como importante el estado de los equilibrios básicos macroeconómicos que comprometan la capacidad de pago de los prestatarios. De los 33 encuestados, el 18% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 82% de ellos no la aplicó.

Tabla 31: Realizar cobranza al titular del crédito

Política	Procesos
Realizar cobranza al titular del crédito	Datos consignados en el sistema BANTOTAL

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 30 tenemos que el banco debe aplicar los mecanismos de cobranza, dentro de las normas legales vigentes, tal como lo indica el Manual de Cobranzas, y esta política es una de ellas. Se sabe que el banco utiliza el sistema bantotal, en el cual deben estar consignados los datos del cliente y sus avales en caso lo hubiere. Esta política nos quiere decir que la cobranza se realizará necesariamente al titular de la entidad (cobranza directa), hasta agotar las gestiones, no obstante, ello la entidad puede recurrir a la recuperación del crédito ante los avales o garantes del crédito (cobranza indirecta). De los 33 encuestados, el 9% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 91% de ellos no la aplicó.

Tabla 32: Realizar cobranza a la dirección pactada en Bantotal (BT)

Política	Procesos
Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal	Datos consignados en el sistema bantotal

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 31 observamos la política de realizar la cobranza al cliente en la dirección ya pactada en el contrato, la misma que quedo registrada en el sistema bantotal del banco, no obstante, ello el banco puede realizar la cobranza a otra dirección, para lograr la recuperación del crédito otorgado. De los 33 encuestados, el 12% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 88% de ellos no la aplicó.

Tabla 33: Envío de mensajes de texto con identificación

Política	Procesos
Envío de mensajes de texto con identificación	Lograr contacto con el deudor

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 32 tenemos que esta política fue importante desde el punto de vista que el cliente debe saber que el banco está ahí siempre presente en toda la relación crediticia, también es importante la identificación, toda vez que es el cliente debe saber con quién o que con área debe tratar en busca de la solución de su retraso en el crédito, tal es el caso que el cliente quiera refinanciar o reprogramar su deuda. Esto evita mayores contratiempos y celeridad en la recuperación de un crédito. De los 33 encuestados, el 15% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 85% de ellos no la aplicó.

Tabla 34: Acciones Call Center

Política	Procesos
Acciones de Call Center	Lograr contacto con el deudor

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 33 esta estrategia de cobranza guarda relación con la gestión preventiva que se realiza a los créditos con cero días de mora así como también a los de 01 día a 30 días, en el cual utiliza el banco este canal de cobranza que no es otra cosa que un centro de llamadas donde un grupo de personas se encargan de llamar a los clientes con problemas de pago en sus créditos y brindarles las facilidades que ofrece el banco a fin de regularizar su situación, este canal es utilizado muy bien por el banco, e incluso lo utiliza en clientes que ese encuentran en otro tramo de mora como es de verse en el manual de cobranza. De los 33 encuestados, el 100% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó.

Tabla 35: Comprometer al funcionario de negocios responsable de la aprobación

Política	Procesos
Comprometer al funcionario de negocios responsable de la aprobación	Buscar un mayor compromiso de los funcionarios y así minimizar el riesgo

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 34 en este análisis veremos que el crédito no solo es la promoción, el otorgamiento, sino también la recuperación del mismo en caso el cliente entre en mora, por lo tanto está bien que el banco comprometa al funcionario que aprobó el crédito por cuanto este debe verificar el historial del cliente frente a créditos no solo con Scotiabank,

sino también el comportamiento con otras entidades tanto financieras como comerciales, además no siempre se debe aprobar un crédito en gabinete sino este debe ser verificado por la persona responsable de su aprobación, el mismo que tiene corresponsabilidad con el sectorista que lo propuso. De los 33 encuestados, el 91% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 9% de ellos no la aplicó.

Tabla 36: Seguimiento de mora por el oficial de créditos -OCA

Política	Procesos
Seguimiento de mora por el oficial de créditos	Buscar un mayor compromiso de los funcionarios y así minimizar el riesgo

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En tabla 35 observamos al igual que el anterior que es política del banco que el oficial de créditos que otorgó el crédito realice el seguimiento de mora de sus cliente por cuanto él es la persona que en principio evaluó los riesgos del otorgamiento del crédito, y que estos riesgos sean los razonables, eso debido a que la formación que tiene este personal en análisis de crédito es el óptimo al momento de emitir un criterio en cuanto al estudio de los estados financieros y la capacidad de pago que debe tener el cliente para asumir una deuda. Para concluir diremos que un buen análisis de crédito nos permitirá minimizar el riesgo en cuanto al nivel de mora de la entidad. De los 33 encuestados, el 85% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 15% de ellos no la aplicó.

Tabla 37: Desarrollo semanal del comité de mora

Política	Procesos
Desarrollo semanal del comité de mora	Mayor compromiso de funcionarios

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 36 tenemos que la agencia dentro de una de sus políticas es conformar un comité de mora el cual está integrado por los funcionarios de créditos, los cuales en forma semanal se reúnen con el gerente de la agencia para analizar el comportamiento de los clientes con problemas de pago, analizar si estos pueden migrar de un tramo a otro lo cual sería perjudicial para la agencia, además se analiza posibles clientes que puedan caer en mora debido al comportamiento que han venido sosteniendo en sus pagos. Se realizan informes de comité de mora para en la siguiente semana ver la evolución de los mismos y que acciones inmediatas tomar. De los 33 encuestados, el 85% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 15% de ellos no la aplicó.

Tabla 38: Elaboración del expediente de mora

Política	Procesos
Elaboración del expediente de mora	Recuperar la mayor cantidad de clientes con problemas de mora

Fuente: Banco Scotiabank

Elaboración propia

En la tabla 37 tenemos que esta política guarda relación con la anterior, toda vez que una vez identificado el cliente moroso, el funcionario evaluador del crédito elabora un informe en el cual se plasma el desenvolvimiento del cliente en sus pagos del crédito, además se analiza en el presente cuales fueron las posibles causas del deterioro de pago.

Esta política sirve para poder determinar si el cliente deudor es recuperable aún, porque finalmente las entidades crediticias el fin que persiguen es tener siempre cautivo al cliente y cuanto más cliente estén en este sistema mejor será la rentabilidad de estas. De los 33 encuestados, el 24% de ellos manifestó que esta política de cobranza si se aplicó, en tanto el 76% de ellos no la aplicó.

3.1.3. Contrastación de Hipótesis

Problema

¿Cómo influyeron las políticas de cobranza en el nivel de morosidad en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., en la Ciudad de Trujillo, año 2016?

Hipótesis

Las políticas de cobranza influyeron favorablemente en el nivel de la morosidad en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., en la ciudad de Trujillo, año 2016

Indicadores

Variable	Relación	Política de Cobranza	Aplica
Variable independiente: Políticas de cobranza	A	Cobranza por tramos	si
	B	Reprogramación de créditos	no
	B	Refinanciación de créditos	si
	A	Cobranza preventiva	si
	B	Hoja de levantamiento	si
	A	Visitas de campo	si
	C	Emisión de cartas notariales	no
	C	Castigo temprano	no
	C	Cobranza Judicial	si
	A	Gestión de mora temprana	si
	B	Actualización de Datos en bantotal	no
	B	Reporte de plan de cobranza semanal	si
	C	Condonación de intereses moratorios	si
	B	Control de recursos para cobranza	si
	A	Evaluación del riesgo	no
	B	Cobranza al titular del crédito	no
	B	Cobranza a dirección pactada en bantotal	no
	A	Envío de mensajes de texto	no
	A	Acciones Call Center	si
	B	Comprometer al funcionario que otorgó crédito	si
B	Seguimiento de mora por oficial de crédito	si	
B	Desarrollo semanal de comité de mora	si	
B	Elaboración del expediente de mora	no	

Variable	Mes	Ratio
Variable dependiente: Morosidad, su impacto frente a los objetivos del estudio	ene-16	2.95
	feb-16	3.12
	mar-16	3.2
	abr-16	3.23
	may-16	3.34
	jun-16	3.46
	jul-16	3.39
	ago-16	3.46
	Set-16	3.32
	oct-16	3.47
	nov-16	3.48
	dic-16	3.08

Objetivos Específicos

- Describir el comportamiento de la cartera morosa de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., del año 2016.
- Evaluar las políticas de cobranza utilizadas el año 2016 en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A.
- Establecer de qué manera las políticas de cobranza son determinantes en el nivel de morosidad de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A.

Tabla 39: Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	DF	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,767 ^a	6	0.256
Razón de verosimilitud	9.172	6	0.164
N° de casos válidos	23		

Elaboración propia

Realizado el trabajo y contrastado con la hipótesis planteada se llegó a la conclusión que como $p > 0.05$ se acepta la hipótesis nula, no hay existencia de relación entre las políticas de cobranza utilizadas por la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., y la reducción del nivel morosidad.

A través de la encuesta realizada entre los 33 funcionarios de negocio y asesores de cobranza, el 61% de aplicación de estas políticas de cobranza influyeron con mayor frecuencia en el nivel de morosidad de la agencia, mientras que el 39% no fueron relevantes en su influencia, no obstante, ellos si vemos el (anexo 6) llegamos a la conclusión que las 23 políticas de cobranza fueron aplicadas en su totalidad.

Por tanto, en la presente investigación concluimos que las políticas de cobranza si han sido determinantes en el nivel de morosidad en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A., en la ciudad de Trujillo año 2016.

3.2. Discusión de Resultados

En la presente sección de la investigación se demostrará el comportamiento de la cartera morosa, la evaluación de las políticas de cobranza, así como también establecer si las políticas de cobranza fueron determinantes en el nivel de morosidad de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank del Perú S.A.; las mismas que fueron analizadas en sus tres objetivos específicos siguientes:

3.2.1. Con respecto al primer objetivo específico

De la presente investigación observamos como la morosidad varía mes a mes en el año 2016, mostrando una tendencia de incremento desde el mes de enero en que inicio en 2.95% de mora hasta el mes de junio con un 3.46%, logrando incluso llegar en el mes de noviembre con ratio de morosidad e 3.48%, para cerrar el año con 3.08%, es decir el ratio de morosidad se incrementó en 0.13% respecto de lo que se inició en el mes de enero.

Referida a la mora por tramos vemos que en el tramo de 1 a 8 días, de 1.02 % que tenía en enero vario a 1.39% en diciembre, es decir hubo un incremento porcentual de 0.13%, así también en el tramo de 9 a 30 días de 1.89% en enero paso a 1.92% en diciembre, es decir hubo un incremento porcentual de 0.03%; en el tramo 31 a 60 días, se inició en enero con un ratio de 2.35%, para llegar a 2.19% en diciembre, es decir en este tramo la morosidad tuvo un impacto positivo por cuanto esta disminuyo en 0.16%; en el tramo de 61 a 90 días igualmente bajo de 2.42% en enero a 2.41%; en la mora mayor a 90 días vista en la figura 03 se tiene como la mora de 2.49% que se dio en enero subió a 2.57% en diciembre, es decir se incrementó en 0.08% .

El incremento porcentual de 0.13 de la morosidad en el año 2016 para la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank, no fue para alarmarse, por cuanto los funcionarios estuvieron comprometidos con cumplir con las políticas de cobranza y así mantener una mora estable que permitió que los índices de rentabilidad y liquidez tanto de la agencia como del banco en conjunto sean las óptimas para seguir operando en el mercado financiero peruano. Para ello tuvimos en cuenta en esta investigación lo que señalo la revista

de la Asociación de Bancos - ASBANC N°225 (2017), que en el año 2016 fue un año de bajo crecimiento en la economía local, lo que sumado a las condiciones externas adversas en el resto del mundo, afectaron el ritmo de expansión de los créditos, Una situación que llevo a que el nivel de la morosidad se eleve paulatinamente; a pesar que el contexto no era el favorable, las entidades profundizaron sus servicios financieros para que más peruanos tengan acceso al sistema financiero, y los más importante que señala la revista es que las políticas prudenciales que aplicaron las entidades permitieron que el nivel de morosidad no se incremente en demasía y permitir que el sistema en su conjunto cumpla con holgura los requisitos de capital y liquidez exigidos por la Superintendencia de Banca y Seguros, manteniendo así su fortaleza y solidez.

ASBANC N°225 (2017), el ratio de morosidad en la banca Peruana durante el 2016, fue de 2.95%, que comparado al que tuvo la Agencia Pizarro, según la figura 1 es de 3.08% es decir se tiene un nivel de mora superior en 0.13%, lo cual nos llevó al análisis de que los funcionario estuvieron comprometidos en estabilizar el nivel de la morosidad en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank en la ciudad de Trujillo, año 2016, aplicando para ello las políticas de cobranza establecidas por el banco.

3.2.2. Con respecto al segundo objetivo específico

Se observó que en el año 2016 si hubo campañas de cobranza, pero lo que se obtuvo como respuesta por parte de los funcionarios de negocios y los asesores de cobranza fue una disparidad importante en el conocimiento respecto a las campañas de cobranza que realiza la agencia; el 10% contestó que se realizaron 5 campañas, el 20% manifestaron que hubieron 4 campañas y un 70% que se realizaron 3 campañas; del mismo modo se analizó la figura 6 en cuanto a que si con las campañas de cobranza las metas de reducción de morosidad se alcanzaron; a lo cual un 70% manifestó que no se alcanzaron las metas y un 30% indico que sí.

Observamos que entre los Funcionarios de negocio y asesores de cobranza que han sido encuestados el 50 % manifiestan que si han participado en algunas propuestas de estrategia de cobranza para el año 2016, mientras

que el otro 50% no han tenido participación, con lo cual evidenciamos que existe todavía en el banco un trabajo de gabinete en la elaboración de estrategias de cobranza, por cuanto el personal a cargo de ello no participa en su totalidad, y al ser el funcionario de negocios y asesor de cobranza los inmersos dentro del tema crediticio en cuanto a otorgamiento y recuperabilidad, algunos de ellos son dejados de lado y solamente van a la elaboración de estrategias algunos o mejor dicho los escogidos por los jefes, con lo cual nos lleva a que algunos funcionarios no se sientan comprometidos con los objetivos de la entidad.

Respecto de la pregunta ¿considera que se hace seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?, un 85% de los encuestados manifestó que no, mientras que el 15 % indicó que sí; y en la figura 18 respecto de la pregunta ¿qué cambios haría en el modelo de gestión de cobranza?, un 45% manifestó que sería de contratar a personal capacitado para la gestión de cobranza, otro 45% manifestó que debía realizarse más operativos de cobranza y solo un 10% piensan implementar nuevas políticas de cobranza.

Para **Gitman (2003)** las políticas de cobranza son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento.

Según **Levy (2009)**, plantea que las políticas de cobranza son los procedimientos que la empresa sigue con la finalidad de recuperar la cartera vigente y vencida.

Según **Brachfield (2005)**, señala que las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades, al momento de reclamos simplificar los trámites de cobro, establecer las prioridades y determinar las normas de comportamiento que deben asumir los encargados de gestionar los impagados.

En cuanto al indicador políticas de cobranza, se pudo evaluar que las mismas no requieren de cambios, toda vez que solo un 10% de los funcionarios de negocios y asesores de cobranza manifestaron que debería hacerse cambios en los modelos de gestión de cobranza ya establecidos

por el banco. Lo que se estableció en el presente trabajo de investigación fue de que estas políticas de cobranza necesitan ser puestas en práctica por un personal mejor capacitado o en su defecto contratar el personal idóneo, esto lo manifestaron el 45% de los encuestados, asimismo se determinó que el 45% de ellos manifestó que se realicen más operativos de cobranza. Asimismo, se determinó en esta investigación que las estrategias de cobranza a aplicar para el año 2016 debieron ser puestas de conocimiento al personal en forma oportuna, además de hacerlos partícipes de la elaboración de las mismas.

Es de resaltar que coincidimos en esta investigación con el autor **Brachfield (2005)**, toda vez que las políticas de cobranza no solo deben quedar en los procedimientos de recuperación de cartera atrasada, sino más bien en que estas estrategias deben consolidar criterios y normas de comportamiento de los funcionarios de negocio y los asesores de cobranza, en cuanto a la recuperabilidad de la cartera y de los objetivos de la entidad financiera.

Evaluadas las políticas de cobranza para el año 2016, concluimos que estas si fueron aplicadas en un 61% para la reducción de morosidad, no obstante, el 31% de ellas no fueron aplicadas o tomadas en cuenta por el personal a cargo de la cobranza.

3.2.3. Con respecto al tercer objetivo específico

Como investigadores, hemos concluido que las Políticas de Cobranza, utilizadas en el banco si han sido determinantes en la baja de mora de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank, no obstante algunas de ellas mostraron ciertas deficiencias en su aplicación, tal como es caso de la estrategias de campaña de cobranza en el 2016, la misma que consultados los funcionarios de negocios y asesores de cobranza el 70% manifestó que las metas de reducción de morosidad no fueron alcanzadas a través de las campañas y solo un 30% de colaboradores opino que si se alcanzó la meta, asimismo manifestaron un 95% de los consultados que el seguimiento y cobranza no se hace en intervalos de tiempo adecuado. Es decir, de las 23 políticas de cobranza analizadas, 14 de ellas que representaron el 61% influyeron con mayor frecuencia, dejando de influir

09 de ellas que representaron el 39%, no obstante ello en el anexo 6 nos muestra que estas políticas de cobranza fueron aplicadas al 100% por los funcionarios de negocios y asesores de cobranza, en estricto cumplimiento de los objetivos trazados para el año 2016 en la agencia Pizarro, claro está unas con mayor frecuencia que otras; además es de resaltar que la morosidad se estableció en una variación porcentual de 0.13% respecto de enero (2.95%) a diciembre (3.08%), tasa que fue menor a la que concluyo el Banco Scotiabank S.A., en su conjunto, la misma que fue de 3.80%, lo cual está por encima al promedio de 2.80% de la banca múltiple (Superintendencia de Banca y Seguro, diciembre 2016)

Por lo que concluimos que las políticas de cobranza si fueron determinante en el nivel de morosidad de la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank.

CONCLUSIONES

1. Las políticas de cobranza en la Agencia Pizarro del Banco Scotiabank de Trujillo, año 2016 presentaron grandes oportunidades de mejorar la calidad de la cartera morosa a través de la optimización de los recurso humanos, financieros y tecnológicos.
2. Se determinó que las políticas de cobranza deben ser revisada y actualizadas constantemente, por cuanto las mismas tienen un periodo de vigencia de 08 años, además deben estar en un lenguaje más simple para lograr que la mayor parte de funcionarios y asesores entiendan lo señalado.
3. Las políticas de cobranza si han logrado estabilizar la morosidad en el Agencia Pizarro del Banco Scotiabank de Trujillo en el año2016, por cuanto nuestra variación de mora de enero a diciembre fue de 0.28%, es decir fue mínima
4. Se identificó que las políticas de cobranza se aplican a clientes que han sido debidamente segmentados en tramos, lo que hace que los funcionarios identifican en forma más oportuna los clientes que pasen de un tramo a otro, y así evitar que la provisión del crédito sea mucho mayor, además se identificó que cada política de cobranza debe ser revisada constantemente.
5. Las políticas de cobranza si fueron determinante en el nivel de morosidad Agencia Pizarro del Banco Scotiabank de Trujillo, año 2016; toda vez que de las 23 políticas de cobranza 14 si fueron aplicadas por los funcionarios para reducir los índices de morosidad, evitando para ello una mayor provisión en sus cuentas.

RECOMENDACIONES

1. La Agencia Pizarro del Banco Scotiabank en Trujillo deberá capacitar sobre el manejo de las políticas de cobranza no solo a un grupo de funcionarios, sino que debe llegar a la capacitación total de sus miembros inmersos dentro de las recuperaciones de crédito, para así exigir que el personal cumpla con los requisitos establecidos en las políticas.
2. La Agencia Pizarro del Banco Scotiabank en Trujillo, deberá evaluar de manera trimestral los niveles de morosidad de los clientes y reformular e innovar las políticas de cobranza, con la finalidad de disminuir los niveles de morosidad.
3. La Agencia Pizarro del Banco Scotiabank en Trujillo debe revisar y actualizar si es el caso sus políticas de cobranza, toda vez que el manual de cobranza utilizado para la presente investigación data desde el 13 de marzo de 2009.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- **Aguilar, A. & Camargo, C. (2004).** *Análisis de la morosidad en el sistema bancario peruano*, informe final de investigación, instituto de estudios peruanos.
- **Álvarez, M. (2001).** *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*, Editorial Panorama, México DF, México.
- **Brachfield, P. (2003).** *Como vender al crédito y cobrar sin contratiempos*, Editorial Gestión, Madrid, España.
- **Gitman, L. (2003).** *Principios de administración financiera*. Editorial Continental, México DF, México.
- **Levy, P. (2009).** *Procedimientos de cobranza*. Editorial Limusa, México DF, México.
- **Morales, J. & Morales, A. (2014).** *Crédito y cobranza*. Editorial Patria, Larousse, México.
- **Pere, B. (2000).** Las leyes europeas y españolas contra la morosidad descifrada y su aplicación práctica. *Contra la morosidad*, edición gestión 2000, Barcelona.

Tesis:

- **Aguilar, C. (2014).** “*Estrategia de comunicación de 360° para sensibilizar a los clientes y reducir el índice de morosidad del banco Azteca de Casa Grande, Provincia de Ascope*”. Tesis para obtener el título de Contador Público Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- **Huertas, P. (2015).** “*La colocación de créditos Mypes y la relación con el nivel de morosidad en el sistema bancario peruano del 2010 al 2014*”. Tesis para obtener el título de Contador Público. Universidad San Martín de Porres, Lima.

- **Parrales, R. (2014).** “*Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del IECE- Guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas, de Ecuador*”. Tesis para obtener el título de Contador Público. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- **Pérez, F. (2014).** “*Administración de Riesgo Crediticio y su Incidencia en la Morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua LTDA*”. Tesis para obtener el título de Contador Público. Universidad Técnica
- **Rodríguez, CH. (2014).** “*Implementación de Políticas de cobranza para sincerar el saldo contable de la empresa Estación Valle Chicama S.A.C*”. Tesis para obtener el título de Contador Público. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- **Uceda, D.& Villacorta, B. (2014).** “*Las Políticas de Ventas al Crédito y su Influencia en la Morosidad de los Clientes de la Empresa IMPORT EXPORT YOMAR E.I.R.L*”. Tesis para obtener el título de Contador Público. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Evolución de la morosidad

Mes	Ratio de mora
Ene-16	2.95
Feb-16	3.12
Mar-16	3.20
Abr-16	3.23
May-16	3.34
Jun-16	3.46
Jul-16	3.39
Ago-16	3.46
Set-16	3.32
Oct-16	3.47
Nov-16	3.48
Dic-16	3.08

Fuente: Banco Scotiabank S.A- Agencia Pizarro Trujillo

Elaboración propia

Anexo 2: Niveles de mora por día de atraso

Mes	Tramo 0 - 8	Tramo 9 -30	Tramo 31 - 60	Tramo 61 - 90
Ene-16	1.02	1.89	2.35	2.42
Feb-16	0.95	1.76	2.15	2.32
Mar-16	1.37	1.94	2.45	2.65
Abr-16	1.22	1.85	2.28	2.15
May-16	1.46	2.10	2.25	2.16
Jun-16	1.62	2.35	2.12	1.86
Jul-16	1.54	2.22	2.35	2.13
Ago-16	1.36	2.12	2.39	1.98
Set-16	1.28	2.45	2.47	2.14
Oct-16	1.33	2.38	2.31	1.95
Nov-16	1.51	1.98	2.16	2.32
Dic-16	1.39	1.92	2.19	2.41

Fuente: Banco Scotiabank S.A- Agencia Pizarro Trujillo

Elaboración propia

Anexo 3: Créditos atrasados con más de 90 días

Mes	A 90 días
Ene-16	2.49
Feb-16	2.60
Mar-16	2.66
Abr-16	2.66
May-16	2.80
Jun-16	2.85
Jul-16	2.87
Ago-16	2.89
Set-16	2.83
Oct-16	2.88
Nov-16	2.91
Dic-16	2.57

Fuente: Banco Scotiabank S.A- Agencia Pizarro Trujillo

Elaboración propia

Anexo 4: Créditos Refinanciados

Mes	Créditos Refinanciados
Ene-16	0.53
Feb-16	0.52
Mar-16	0.61
Abr-16	0.60
May-16	0.68
Jun-16	0.64
Jul-16	0.65
Ago-16	0.67
Set-16	0.71
Oct-16	0.74
Nov-16	0.74
Dic-16	0.84

Fuente Banco Scotiabank S.A- Agencia Pizarro Trujillo

Elaboración propia

Anexo 5: Entrevista al oficial de créditos del Banco Scotiabank

1. ¿Qué está realizando la entidad financiera para controlar la morosidad?

El Banco está utilizando herramientas como el SIC-LARA, que permiten de una u otra manera llevar un mejor control de provisión de la cartera morosa por tramos, y para ello se capacita constantemente el manejo de las mismas.

2. ¿Qué medio se utiliza para la recuperación de un crédito en mora?

Existen procesos de cobranza que se desarrolla de acuerdo al nivel de provisión, tenemos la cobranza mediante CALL CENTER, visita de campo y emisión de carta notarial dependiendo del saldo afectado.

3. ¿Cuál es proceso para los castigos de créditos irrecuperables, y quien está a cargo?

Para determinar la situación del crédito a castigo se tiene que cumplir con 2 características una de ellas es que una vez realizada la gestión de cobranza y habiendo indicios que permiten determinar la irrecuperabilidad del crédito y la otra característica es que el crédito haya cumplido 180 días de vencimiento, que debido a ello área de Riesgos decide enviar la cartera a castigo.

4. ¿El personal de cobranza, cada qué periodo son capacitados?

El personal de cobranza es capacitado una vez al año y en el periodo que se implemente o modifiquen políticas, y es cambiado cada 3 meses a diferentes carteras ya sea a microempresa o consumo.

5. ¿Existen normas legales que rigen la cobranza?

La gestión de cobranza toma como base la normativa legal que es emitida por INDECOPI, la cual permite determinar de qué manera se debe realizar una cobranza y así aplicar acciones correspondientes de manera adecuada y evitar multas puestas por la misma institución.

6. ¿Según su apreciación se debe mejorar las políticas para reducir la morosidad?

Según mi criterio se deberían revisar la efectividad de cada política aplicada en la gestión de cobranza, para identificar algunas de ellas que sea obsoletas en la actualidad, debido a que ya no cumplen con las perspectivas de quienes lo aplican.

7. ¿Qué aspectos considera usted que deben tener en cuenta para mejorar las políticas de cobranza?

Considero que deber tenerse en cuenta 2 aspectos uno de ellos sería el aspecto legal que toda gestión de cobranza es dirigida por normativas, y el otro aspecto sería la administración de procesos mediante los cuales se desarrolla la cobranza.

8. ¿Quiénes implementas las políticas de cobranza?

Los encargados de las modificaciones e implementación de nuevas políticas es el área de riesgos quienes deberían analizar la eficiencia la efectividad de las mismas.

9. ¿A quién compete aplicar las políticas de cobranza?

La aplicación de las políticas de cobranza se desarrolla en 2 áreas, una de ellas es SCI personal externo encargado de la gestión de cobranza por tramos mayores a 9 días y el personal interno que son los funcionarios de negocios que están relacionados directamente con el cliente y sus condiciones de pago, ya que fue la misma persona que otorgo el crédito.

10. ¿Con qué frecuencia se revisa la efectividad de las políticas de cobranza?

Durante el periodo de trabajo que vengo desarrollando en el banco que son 5 años, se revisó en dos oportunidades las políticas de cobranza, cosa que se debería haber realizado por lo menos 2 veces por año, debido al crecimiento que ha presentado en los últimos años.

Anexo 6: Cuestionario a los funcionarios de negocio y asesores de cobranza.

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Reprogramación de Créditos		<input checked="" type="checkbox"/>
3	Refinanciamiento de créditos		<input checked="" type="checkbox"/>
4	Cobranza preventiva	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Gestión de mora temprana		<input checked="" type="checkbox"/>
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	<input checked="" type="checkbox"/>	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	<input checked="" type="checkbox"/>	
13	Condonación de intereses moratorios		<input checked="" type="checkbox"/>
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	<input checked="" type="checkbox"/>	
15	Evaluación de riesgo		<input checked="" type="checkbox"/>
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		<input checked="" type="checkbox"/>
18	Envío de mensajes de texto con identificación	<input checked="" type="checkbox"/>	
19	Acciones Call Center	<input checked="" type="checkbox"/>	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	<input checked="" type="checkbox"/>	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	<input checked="" type="checkbox"/>	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	
23	Elaboración del expediente de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue sí, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	✓	
2	Reprogramación de Créditos		✓
3	Refinanciamiento de créditos	✓	
4	Cobranza preventiva	✓	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	✓	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	✓	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	✓	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		✓
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	✓	
10	Gestión de mora temprana	✓	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	✓	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	✓	
13	Condonación de intereses moratorios	✓	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	✓	
15	Evaluación de riesgo		✓
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		✓
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		✓
18	Envío de mensajes de texto con identificación		✓
19	Acciones Call Center	✓	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	✓	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	✓	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	✓	
23	Elaboración del expediente de mora		✓

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal		X
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo	X	
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora		X

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios		X
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)	X	
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA		X
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora		X

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana		X
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito	X	
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación		X
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora		X

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?
 - a) 3
 - b) 4
 - c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?
 - a) Si
 - b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?
 - a) No se dio el impulso esperado
 - b) No fue informada a tiempo
 - c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?
 - a) Si
 - b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?
 - a) En la documentación requerida
 - b) En la distribución de dichos recursos
 - c) La relevancia de los recursos adquiridos
 - d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?
 - a) Si
 - b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos		X
4	Cobranza preventiva		X
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza		X
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora		X

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?
 - a) 3
 - b) 4
 - c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?
 - a) Si
 - b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?
 - a) No se dio el impulso esperado
 - b) No fue informada a tiempo
 - c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?
 - a) Si
 - b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?
 - a) En la documentación requerida
 - b) En la distribución de dichos recursos
 - c) La relevancia de los recursos adquiridos
 - d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?
 - a) Si
 - b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Reprogramación de Créditos		<input checked="" type="checkbox"/>
3	Refinanciamiento de créditos	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Cobranza preventiva	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Gestión de mora temprana		<input checked="" type="checkbox"/>
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	<input checked="" type="checkbox"/>	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	<input checked="" type="checkbox"/>	
13	Condonación de intereses moratorios	<input checked="" type="checkbox"/>	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	<input checked="" type="checkbox"/>	
15	Evaluación de riesgo		<input checked="" type="checkbox"/>
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)	<input checked="" type="checkbox"/>	
18	Envío de mensajes de texto con identificación		<input checked="" type="checkbox"/>
19	Acciones Call Center	<input checked="" type="checkbox"/>	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	<input checked="" type="checkbox"/>	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA		<input checked="" type="checkbox"/>
22	Desarrollo semanal de comité de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	
23	Elaboración del expediente de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio		X
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora		X

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal		X
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora		X

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio		X
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito	X	
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora		X

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	α	
2	Reprogramación de Créditos		α
3	Refinanciamiento de créditos	α	
4	Cobranza preventiva	α	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	α	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	α	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	α	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		α
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	α	
10	Gestión de mora temprana	α	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	α	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	α	
13	Condonación de intereses moratorios	α	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	α	
15	Evaluación de riesgo		α
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		α
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		α
18	Envío de mensajes de texto con identificación		α
19	Acciones Call Center	α	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	α	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA		α
22	Desarrollo semanal de comité de mora	α	
23	Elaboración del expediente de mora		α

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos		X
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios		X
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo	X	
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora		X

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

a) 3

b) 4

c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

a) Si

b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

a) No se dio el impulso esperado

b) No fue informada a tiempo

c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

a) Si

b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

a) Si

b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

a) En la documentación requerida

b) En la distribución de dichos recursos

c) La relevancia de los recursos adquiridos

d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

a) Si

b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Reprogramación de Créditos		<input checked="" type="checkbox"/>
3	Refinanciamiento de créditos	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Cobranza preventiva	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Gestión de mora temprana	<input checked="" type="checkbox"/>	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	<input checked="" type="checkbox"/>	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	<input checked="" type="checkbox"/>	
13	Condonación de intereses moratorios	<input checked="" type="checkbox"/>	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	<input checked="" type="checkbox"/>	
15	Evaluación de riesgo		<input checked="" type="checkbox"/>
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		<input checked="" type="checkbox"/>
18	Envío de mensajes de texto con identificación		<input checked="" type="checkbox"/>
19	Acciones Call Center	<input checked="" type="checkbox"/>	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	<input checked="" type="checkbox"/>	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	<input checked="" type="checkbox"/>	
22	Desarrollo semanal de comité de mora		<input checked="" type="checkbox"/>
23	Elaboración del expediente de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos		X
4	Cobranza preventiva		X
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito	X	
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación	X	
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación		X
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora		X

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

- a) Si
- b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

- a) Si
- b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

- a) No cumplió con el plazo determinado
- b) No se realizó la gestión adecuada
- c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

- a) Si
- b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

- a) Si
- b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

- a) Implementar políticas de cobranza
- b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza
- c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito	X	
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios		X
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora		X
23	Elaboración del expediente de mora		X

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?
 - a) 3
 - b) 4
 - c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?
 - a) Si
 - b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?
 - a) No se dio el impulso esperado
 - b) No fue informada a tiempo
 - c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?
 - a) Si
 - b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?
 - a) En la documentación requerida
 - b) En la distribución de dichos recursos
 - c) La relevancia de los recursos adquiridos
 - d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?
 - a) Si
 - b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos	X	
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora	X	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos	X	
3	Refinanciamiento de créditos		X
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos		X
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)	X	
18	Envío de mensajes de texto con identificación	X	
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora		X

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

a) 3

b) 4

c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

a) Si

b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

a) No se dio el impulso esperado

b) No fue informada a tiempo

c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

a) Si

b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

a) Si

b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

a) En la documentación requerida

b) En la distribución de dichos recursos

c) La relevancia de los recursos adquiridos

d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

a) Si

b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Reprogramación de Créditos		<input checked="" type="checkbox"/>
3	Refinanciamiento de créditos	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Cobranza preventiva	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio		<input checked="" type="checkbox"/>
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT		<input checked="" type="checkbox"/>
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Gestión de mora temprana		<input checked="" type="checkbox"/>
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	<input checked="" type="checkbox"/>	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	<input checked="" type="checkbox"/>	
13	Condonación de intereses moratorios	<input checked="" type="checkbox"/>	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	<input checked="" type="checkbox"/>	
15	Evaluación de riesgo		<input checked="" type="checkbox"/>
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		<input checked="" type="checkbox"/>
18	Envío de mensajes de texto con identificación		<input checked="" type="checkbox"/>
19	Acciones Call Center	<input checked="" type="checkbox"/>	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	<input checked="" type="checkbox"/>	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	<input checked="" type="checkbox"/>	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	
23	Elaboración del expediente de mora		<input checked="" type="checkbox"/>

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

a) 3

b) 4

c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

a) Si

b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

a) No se dio el impulso esperado

b) No fue informada a tiempo

c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

a) Si

b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

a) Si

b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

a) En la documentación requerida

b) En la distribución de dichos recursos

c) La relevancia de los recursos adquiridos

d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

a) Si

b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos		X
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)		X
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo	X	
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora		X
23	Elaboración del expediente de mora	X	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos	X	
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)		X
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora		X

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos	X	
3	Refinanciamiento de créditos		X
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana		X
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal		X
13	Condonación de intereses moratorios		X
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo	X	
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora		X
23	Elaboración del expediente de mora	X	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Reprogramación de Créditos		<input checked="" type="checkbox"/>
3	Refinanciamiento de créditos	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Cobranza preventiva	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Gestión de mora temprana	<input checked="" type="checkbox"/>	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	<input checked="" type="checkbox"/>	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	<input checked="" type="checkbox"/>	
13	Condonación de intereses moratorios	<input checked="" type="checkbox"/>	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	<input checked="" type="checkbox"/>	
15	Evaluación de riesgo		<input checked="" type="checkbox"/>
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		<input checked="" type="checkbox"/>
18	Envío de mensajes de texto con identificación		<input checked="" type="checkbox"/>
19	Acciones Call Center	<input checked="" type="checkbox"/>	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	<input checked="" type="checkbox"/>	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	<input checked="" type="checkbox"/>	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	
23	Elaboración del expediente de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

a) Si

b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

a) Si

b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

a) Si

b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

a) Si

b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos		X
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora	X	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos	X	
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación	X	
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora	X	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos	X	
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio		X
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios		X
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo	X	
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA		X
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora	X	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

N°	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos	X	
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva		X
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora	X	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos		X
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios		X
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora	X	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

N°	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Reprogramación de Créditos		<input checked="" type="checkbox"/>
3	Refinanciamiento de créditos	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Cobranza preventiva	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio		<input checked="" type="checkbox"/>
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Gestión de mora temprana	<input checked="" type="checkbox"/>	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	<input checked="" type="checkbox"/>	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	<input checked="" type="checkbox"/>	
13	Condonación de intereses moratorios	<input checked="" type="checkbox"/>	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	<input checked="" type="checkbox"/>	
15	Evaluación de riesgo		<input checked="" type="checkbox"/>
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		<input checked="" type="checkbox"/>
18	Envío de mensajes de texto con identificación		<input checked="" type="checkbox"/>
19	Acciones Call Center	<input checked="" type="checkbox"/>	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	<input checked="" type="checkbox"/>	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	<input checked="" type="checkbox"/>	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	
23	Elaboración del expediente de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Reprogramación de Créditos		<input checked="" type="checkbox"/>
3	Refinanciamiento de créditos	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Cobranza preventiva	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
9	La cobranza judicial y procesos de embargos		<input checked="" type="checkbox"/>
10	Gestión de mora temprana	<input checked="" type="checkbox"/>	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	<input checked="" type="checkbox"/>	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	<input checked="" type="checkbox"/>	
13	Condonación de intereses moratorios	<input checked="" type="checkbox"/>	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	<input checked="" type="checkbox"/>	
15	Evaluación de riesgo	<input checked="" type="checkbox"/>	
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		<input checked="" type="checkbox"/>
18	Envío de mensajes de texto con identificación	<input checked="" type="checkbox"/>	
19	Acciones Call Center	<input checked="" type="checkbox"/>	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	<input checked="" type="checkbox"/>	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	<input checked="" type="checkbox"/>	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	
23	Elaboración del expediente de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos		X
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana		X
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora	X	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

a) 3

b) 4

c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

a) Si

b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

a) No se dio el impulso esperado

b) No fue informada a tiempo

c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

a) Si

b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

a) Si

b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

a) En la documentación requerida

b) En la distribución de dichos recursos

c) La relevancia de los recursos adquiridos

d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

a) Si

b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos	X	
3	Refinanciamiento de créditos		X
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana	X	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios	X	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		X
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación		X
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	X	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	X	
23	Elaboración del expediente de mora	X	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

a) 3

b) 4

c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

a) Si

b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

a) No se dio el impulso esperado

b) No fue informada a tiempo

c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

a) Si

b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

a) Si

b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

a) En la documentación requerida

b) En la distribución de dichos recursos

c) La relevancia de los recursos adquiridos

d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

a) Si

b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Reprogramación de Créditos		<input checked="" type="checkbox"/>
3	Refinanciamiento de créditos	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Cobranza preventiva	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Gestión de mora temprana	<input checked="" type="checkbox"/>	
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	<input checked="" type="checkbox"/>	
12	Reporte de plan de cobranza semanal		<input checked="" type="checkbox"/>
13	Condonación de intereses moratorios	<input checked="" type="checkbox"/>	
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	<input checked="" type="checkbox"/>	
15	Evaluación de riesgo		<input checked="" type="checkbox"/>
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito		<input checked="" type="checkbox"/>
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)	<input checked="" type="checkbox"/>	
18	Envío de mensajes de texto con identificación		<input checked="" type="checkbox"/>
19	Acciones Call Center	<input checked="" type="checkbox"/>	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	<input checked="" type="checkbox"/>	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA	<input checked="" type="checkbox"/>	
22	Desarrollo semanal de comité de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	
23	Elaboración del expediente de mora	<input checked="" type="checkbox"/>	

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES

1. ¿Cuántas campañas de cobranza con exoneraciones de intereses y comisiones ha tenido Scotiabank en el 2016?

- a) 3
- b) 4
- c) 5

2. ¿Las metas de reducción de morosidad, a través de las campañas de cobranzas en el 2016, fueron alcanzadas?

- a) Si
- b) No

3. Si la respuesta a la pregunta 2 fue no, ¿Por qué no se alcanzaron?

- a) No se dio el impulso esperado
- b) No fue informada a tiempo
- c) No se usaron recursos adecuados

4. ¿Está enterado cuál fue la efectividad de las campañas de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

5. ¿Son suficientes los recursos destinados para los operativos de cobranza?

- a) Si
- b) No

6. Si la respuesta a la pregunta 5 es no, ¿dónde está la falla?

- a) En la documentación requerida
- b) En la distribución de dichos recursos
- c) La relevancia de los recursos adquiridos
- d) Otros

7. ¿Ha participado de alguna propuesta de estrategia de cobranza en el 2016?

- a) Si
- b) No

8. ¿Considera que los procesos usados para trasladar una cartera en mora a judicial son los adecuados?

a) Si

b) No

9. ¿Ha tenido alguna experiencia en el 2016 de algún crédito que no debió pasar a castigo?

a) Si

b) No

10. Si la respuesta en la 9 fue si, ¿a qué se debió?

a) No cumplió con el plazo determinado

b) No se realizó la gestión adecuada

c) Cliente presentaba intenciones de pago

11. ¿Cuál es su opinión de SCI respecto a la gestión de cobranzas?

a) Bueno

b) Regular

c) Malo

12. ¿Considera que se hace un seguimiento adecuado de los clientes morosos con mayor provisión?

a) Si

b) No

13. ¿Considera que el seguimiento y cobranzas de clientes se hace en intervalos de tiempo adecuados?

a) Si

b) No

14. ¿Qué cambios haría en el Modelo de Gestión de Cobranza?

a) Implementar políticas de cobranza

b) Contratar personal capacitado para la gestión de cobranza

c) Realizar más operativos de cobranza

15. De las 23 políticas de cobranza marque con una (x) cuales si se aplicaron en la agencia y cuales no en el año 2016.

Nº	POLÍTICAS DE COBRANZA	SI	NO
1	Cobranza por Tramos	X	
2	Reprogramación de Créditos		X
3	Refinanciamiento de créditos	X	
4	Cobranza preventiva	X	
5	Hoja de levantamiento de la situación real del negocio	X	
6	Visitas de campo y emisión de carta simple de requerimiento de pago	X	
7	Emisión de cartas notariales a créditos con saldos mayores a 4 UIT	X	
8	Castigo temprano a solicitud de funcionario en cuanto a la recuperabilidad del crédito		X
9	La cobranza judicial y procesos de embargos	X	
10	Gestión de mora temprana		X
11	Actualización de datos en bantotal (BT)	X	
12	Reporte de plan de cobranza semanal	X	
13	Condonación de intereses moratorios		X
14	Control de recursos para la gestión de cobranza	X	
15	Evaluación de riesgo		X
16	Realizar cobranza directa al titular del crédito	X	
17	Realizar cobranza a la dirección pactada en bantotal (BT)		X
18	Envío de mensajes de texto con identificación		X
19	Acciones Call Center	X	
20	Comprometer al FUNCIONARIO DE NEGOCIOS responsable de la aprobación	X	
21	Seguimiento de mora por el oficial de créditos OCA		X
22	Desarrollo semanal de comité de mora		X
23	Elaboración del expediente de mora	X	

Anexo 7: Organigrama de personal vinculado a la gestión de cobranza

