



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“INFLUENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CARTERA VENCIDA DE LA AGENCIA METRO OVALO PAPAL – SCOTIABANK TRUJILLO – 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Br. Carlos Daniel Guerra Pérez
Br. Omar Iván Vásquez Vásquez

Asesor:

Dr. Henry Ventura Aguilar

Trujillo – Perú
2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres Omar Iván Vásquez Vásquez y Carlos Daniel Guerra Pérez, denominada:

**“INFLUENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CARTERA
VENCIDA DE LA AGENCIA METRO OVALO PAPAL –
SCOTIABANK TRUJILLO – 2016”**

Dr. Henry Ventura Aguilar
ASESOR

Econ. María E. Alfaro Sánchez
JURADO
PRESIDENTE

Lic. Carmen D’Angelo Panizo
JURADO

CPC. María Graciela Zurita Guerrero
JURADO

DEDICATORIA

A nuestra familia, por su apoyo incondicional
A nuestros profesores por su comprensión y paciencia
A Dios por permitirnos cumplir nuestros sueños

AGRADECIMIENTO

La vida se encuentra plagada de retos y uno de ellos es la universidad. Tras vernos dentro de ella nos hemos dado cuenta que en realidad es la base para la carrera profesional en la que me desempeño y también para la vida personal que llevo.

Le agradezco a la institución, a mis maestros y a mis padres por sus esfuerzos para que finalmente pueda graduarme como un feliz profesional

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| APROBACIÓN DE LA TESIS..... | ii |
| DEDICATORIA..... | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | v |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | vii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | viii |
| RESUMEN..... | ix |
| ABSTRACT | x |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1. Realidad problemática | 1 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 5 |
| 1.3. Justificación..... | 5 |
| 1.4. Limitaciones | 5 |
| 1.5. Objetivos | 6 |
| 1.5.1. <i>Objetivo general</i> | 6 |
| 1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> | 6 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO..... | 7 |
| a) Antecedentes | 7 |
| b) Bases teóricas | 9 |
| c) Hipótesis | 21 |
| CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA..... | 22 |
| 3.1. Operacionalización de variables | 22 |
| 3.2. Diseño de investigación | 22 |
| 3.3. Unidad de estudio | 22 |
| 3.4. Población | 22 |
| 3.5. Muestra (muestreo o selección)..... | 22 |
| 3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos | 22 |
| 3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos | 23 |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS | 24 |
| 4.1 Prueba Chi Cuadrado | 36 |
| 4.1.1. <i>Dimensiones: Crecimiento Cartera y Clientes</i> | 36 |
| 4.1.2. <i>Dimensiones: Productividad y Saldo Vencido</i> | 37 |
| 4.1.3. <i>Dimensiones: Crecimiento Cartera Saldo Vencido</i> | 38 |
| 4.1.4. <i>Dimensiones: Productividad y Clientes</i> | 39 |
| CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN..... | 40 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| CONCLUSIONES..... | 42 |
| RECOMENDACIONES | 43 |
| REFERENCIAS..... | 44 |
| ANEXOS | 45 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Prueba Chi cuadrado Crecimiento Cartera y Clientes | 36 |
| Tabla 2: Prueba Chi cuadrado Productividad y Saldo Vencido | 37 |
| Tabla 3: Prueba Chi cuadrado Crecimiento Cartera Saldo Vencido..... | 38 |
| Tabla 4: Prueba Chi cuadrado Productividad y Clientes | 39 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Cuadro de Colocaciones - Agencia | 3 |
| Figura 2: Cuadro de Cartera vencida - Agencia..... | 4 |
| Figura 3: Sistema Financiero Peruano..... | 14 |
| Figura 4: Productividad VS Meta (Ronald De la Cruz)..... | 24 |
| Figura 5: Cartera Vencida (Ronald De la Cruz) | 24 |
| Figura 6: Productividad VS Meta (Carlos Guerra) | 26 |
| Figura 7: Cartera Vencida (Carlos Guerra) | 26 |
| Figura 8: Productividad VS Meta (Gianny Moza)..... | 28 |
| Figura 9: Cartera Vencida (Gianny Moza) | 28 |
| Figura 10: Cartera Vencida: Real y Meta..... | 30 |
| Figura 11: Productividad: Cartera Real y Meta | 31 |
| Figura 12: Cuentas Vencidas Desembolsadas en fin de Mes | 32 |
| Figura 13: Cuentas Vencidas con / sin Garantía | 32 |
| Figura 14: Cuentas Vencidas por Distrito | 33 |
| Figura 15: Cuentas Vencidas por Recurrencia | 33 |
| Figura 16: Cuentas Vencidas por Producto | 34 |
| Figura 17: Cuentas Vencidas por Calidad de Evaluación..... | 34 |
| Figura 18: Cuentas Vencidas por Giro de Negocio..... | 35 |

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar en qué medida el desempeño laboral influye en la cartera vencida de la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo – 2016. Además, analiza el caso del Banco Scotiabank sucursal Metro Ovalo Papal en lo referente al desempeño laboral y la cartera vencida, debido a que la principal actividad en esta agencia es la colocación de fondos y una forma de medir cual ha sido el desempeño de esta actividad realizada por los empleados es mediante la situación de la cartera vencida.

La investigación se justifica porque será un aporte teórico que servirá de fuente de información para la institución en la cual se lo realizará generándose todo un sistema de monitoreo que permita medir el desempeño de los empleados. La investigación es de tipo No Experimental, descriptivo, correlacional y se realizó por medio de obtener información de la variable desempeño y cartera vencida en sus dimensiones que son Crecimiento de cartera y productividad para la primera y número de clientes y cartera en mora para la segunda.

Se llega a la conclusión que el desempeño laboral influye en la cartera vencida de la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo – 2016 de acuerdo a los resultados de la aplicación de la prueba chi cuadrado que obtiene un valor de 22.7%. El nivel del desempeño laboral del personal de la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo ha tenido niveles variables, es decir ha sido positivo y también ha tenido caídas, lo que demuestra que el sector está sujeto a variaciones significativas de acuerdo a la temporada del año en que se encuentre. La cartera vencida en la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo ha tenido un comportamiento estable, solo con algunas variaciones que han significado su aumento, pero que no afecta las operaciones de la institución.

.

ABSTRACT

This research aims to determine to what extent influences job performance NPLs of the Metro Agency Ovalo Papal - Trujillo Scotiabank - 2016. It also analyzes the case of Banco Scotiabank branch Metro Ovalo Papal in relation to job performance and portfolio defeated, because the main activity in this agency is the placement of funds and a measure which has been the performance of this activity by employees is by the situation of NPLs.

The investigation is justified because it will be a theoretical contribution that will serve as a source of information for the institution in which it held generating a whole monitoring system to measure the performance of employees. The research is not experimental, descriptive, correlational and was conducted by obtaining information from the performance variable and nonperforming loans in its dimensions that are Portfolio growth and productivity for the first and number of customers and NPLs for the second .

It concludes that job performance influences the NPLs of the Metro Agency Ovalo Papal - Trujillo Scotiabank - 2016 according to the results of the application of the chi square test gets a value of 22.7. The level of job performance of the staff of the Agency Metro Ovalo Papal - Scotiabank Trujillo has had varying levels, ie has been positive and has also had falls, which shows that the sector is subject to significant variations according to the season in which it is located. NPLs in the Agency Metro Ovalo Papal - Trujillo Scotiabank has had a stable behavior, only with some variations that have meant the increase, but does not affect the operations of the institution.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad las empresas tienen mayor interés porque sus colaboradores tengan un mejor desempeño laboral, debido a que mediante esto se alcanzará los objetivos de la institución y con esto generar un crecimiento de la empresa.

El desempeño laboral involucra varios aspectos que se deben considerar, primero está el ambiente de trabajo, que tiene que ser el más adecuado para los colaboradores. Además, las condiciones de trabajo, que están referidos a tipo de contrato sueldo mensual si existen bonificaciones por cumplimiento de metas, entre otros que promueven el mejor desempeño laboral en los trabajadores.

Actualmente el recurso humano se ha convertido en una pieza clave para las empresas que desean ser cada vez más competitivas. También en función a esto se presenta el tema del desempeño como una variable importante y por tanto los empresarios deben de otorgar un buen ambiente de trabajo y también condiciones laborales que permitan al empleado tener el interés por mejorar cada vez más su desempeño (Faria, 1995).

Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

En este sentido, las organizaciones en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. En este contexto, hay que considerar al respecto que uno de los principales factores que incide en el rendimiento laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa. Por ello, se persigue la creación de un ambiente favorable para el ejercicio y la estabilidad laboral, mediante la negociación y aprobación de contratos colectivos ajustados a las normas legales existentes y que incorporen salarios dignos que satisfagan a los trabajadores y que repercutan en sus rendimientos. Por lo tanto, se hace necesario precisar el desempeño del personal contratado, la estabilidad laboral que ofrece la

organización y la relación entre ambas variables como parte de un proceso de evaluación y consolidación del funcionamiento de las organizaciones. (Chiavenato, 2004)

Esto se aplica en todos los sectores económicos en que las empresas privadas realizan actividades. Así en el sector bancario el personal debe cumplir con sus metas de ventas y esto se logra de acuerdo a un buen nivel de desempeño existente.

Además, la solidez del sistema bancario refleja en gran medida la salud de la economía. De hecho, las fluctuaciones en las condiciones del sector real de la economía, particularmente en el sector empresarial, tienen un impacto inmediato en la solidez del sistema bancario a través de sus efectos sobre la calidad del portafolio de créditos, que finalmente afectan los niveles de capital bancario y reservas

En las empresas bancarias, el desempeño de los trabajadores es medido por diversos indicadores, siendo uno de los más importantes la cartera vencida, que es el monto total de créditos otorgados por una institución financiera que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento y que se convierten en un activo de riesgo al tenerlos en mora. Este indicador permite realizar el seguimiento al desempeño laboral de los empleados de la banca comercial.

Es en este contexto que se presenta la necesidad que los empleados de las empresas bancarias puedan tener un buen desempeño, porque en relación con esto podrán ofrecer cada vez mejores servicios a sus clientes y evitar de esta forma que exista altos niveles de morosidad por créditos mal otorgados o que no guardaron todos los requisitos necesarios que los empleados deben hacer cumplir para que no exista problemas por falta de pago de los clientes.

La presente investigación analiza el caso del Banco Scotiabank sucursal Metro Ovalo Papal en lo referente al desempeño laboral y la cartera vencida, debido a que la principal actividad en esta agencia es la colocación de créditos y una forma de medir cual ha sido el desempeño de esta actividad realizada por los empleados es mediante la situación de la cartera vencida.

Colocaciones VS Cartera Vencida Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank.

Figura 1: Cuadro de Colocaciones - Agencia

Fecha : 09.08.2016

Hora : 3:59:40 PM

Ranking por Fondo de Comercio

AGENCIA METRO OVALO PAPAL

DIVISION RETAIL / RED DE SUCURSALES Y AGENCIAS / TERRITORIO NORTE / ZONAL TRUJILLO

(Montos expresados en miles de soles)

Expresado en: miles
Consolidado en: MN (S/.)
Tipo TC: Constante
Al: 08.08.2016
TC USD/PEN: 3.317

Entidad : GRUPO SCOTIA
Categoría : COLOCACIONES
Situación : CARTERA TOTAL
Segmento : TODOS LOS SEGMENTOS
Sector : TODOS LOS SECTORES
Naturaleza : TODOS
Moneda : CONSOLIDADO MN (S/.)

| Código | Nombre | Var.Sdo. 08/08 - 06/08 | Var.Sdo. 08/08 - 30/07 | Var.Sdo. 30/07 - 30/06 | Var.Sdo. 30/07 - 30/09 | Saldo Al 08/08/2016 | Saldo Al 06/08/2016 | Saldo Al 30/07/2016 | Saldo Al 30/06/2016 | Saldo Al 30/09/2015 |
|--------|-------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1787 | YOSSELYN PRIETO | 18.18 | -17.63 | 6.07 | 244.83 | 2,281.96 | 2,263.79 | 2,299.60 | 2,293.53 | 2,054.77 |
| 1786 | LAURA LI | -7.48 | -46.9 | 309.75 | 1,034.45 | 14,061.83 | 14,069.31 | 14,108.73 | 13,798.98 | 13,074.28 |
| 1785 | CARLOS GUERRA | -28.63 | -175.95 | 434.11 | 2,060.71 | 11,876.80 | 11,905.43 | 12,052.75 | 11,618.64 | 9,992.04 |
| 1784 | PAOLO BARBA | 147.11 | -186.19 | 545 | 2,259.35 | 17,397.39 | 17,250.28 | 17,583.58 | 17,038.58 | 15,324.23 |
| 1573 | GIANNY MOZA | -10.64 | -118.91 | -93.07 | -2,728.14 | 6,415.01 | 6,425.64 | 6,533.92 | 6,626.99 | 9,262.06 |
| 710 | RONALD DE LA CRUZ | -21.25 | -148.95 | -30.38 | 619.47 | 11,833.02 | 11,854.27 | 11,981.97 | 12,012.35 | 11,362.51 |
| | TOTALES | 97.28 | -694.54 | 1,171.48 | 3,490.66 | 63,866.01 | 63,768.73 | 64,560.54 | 63,389.07 | 61,069.88 |

Fuente: Sistema de variaciones - Scotiabank

Figura 2: Cuadro de Cartera vencida - Agencia

Fecha : 09.08.2016

Hora : 4:20:25 PM

Ranking por Fondo de Comercio

AGENCIA METRO OVALO PAPAL

DIVISION RETAIL / RED DE SUCURSALES Y AGENCIAS / TERRITORIO NORTE / ZONAL TRUJILLO

(Montos expresados en miles de soles)

Expresado en: miles
Consolidado en: MN (S/.)
Tipo TC: Constante
Al: 30.07.2016
TC USD/PEN: 3.355

Entidad : GRUPO SCOTIA
Categoría : COLOCACIONES
Situación : CARTERA VENCIDA
Segmento : TODOS LOS SEGMENTOS
Sector : TODOS LOS SECTORES
Naturaleza : TODOS
Moneda : CONSOLIDADO MN (S/.)

| Código | Nombre | Var.Sdo. 30/07 - 27/07 | Var.Sdo. 30/07 - 30/06 | Var.Sdo. 30/06 - 31/05 | Var.Sdo. 30/06 - 30/09 | Saldo Al 30/07/2016 | Saldo Al 27/07/2016 | Saldo Al 30/06/2016 | Saldo Al 31/05/2016 | Saldo Al 30/09/2015 |
|--------|-------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1787 | YOSSELYN PRIETO | 0 | 46.72 | 1.27 | -14.07 | 64.84 | 64.84 | 18.12 | 16.84 | 32.18 |
| 1786 | LAURA LI | -9.39 | 40.98 | 47.23 | 123.09 | 207.03 | 216.42 | 166.05 | 118.82 | 42.96 |
| 1785 | CARLOS GUERRA | -39.36 | -666.54 | 234.47 | 618.28 | 476.34 | 515.7 | 1,142.88 | 908.41 | 524.6 |
| 1784 | PAOLO BARBA | 88.6 | 260.06 | -0.39 | -6.63 | 356.69 | 268.09 | 96.63 | 97.02 | 103.26 |
| 1573 | GIANNY MOZA | 0 | -121.85 | 162.27 | 330.09 | 747.47 | 747.47 | 869.32 | 707.05 | 539.23 |
| 710 | RONALD DE LA CRUZ | 47.07 | -492.32 | 449.33 | 694.51 | 555.05 | 507.98 | 1,047.37 | 598.04 | 352.86 |
| | TOTALES | 86.91 | -932.95 | 894.19 | 1,745.28 | 2,407.41 | 2,320.50 | 3,340.37 | 2,446.18 | 1,595.09 |

Fuente: Sistema de variaciones - Scotiabank

En la figura 1, en los indicadores resaltados se observan cual ha sido el resultado de las variaciones de vencidos en el año fiscal Scotiabank (Inicio Setiembre 2015 – Fin Setiembre 2016) al cierre de Julio 2016 (acumulado) y durante el mismo periodo, indicándonos si la cartera ha crecido o no en cada caso. Asimismo, se muestra el volumen total de cartera en miles de soles al cierre del periodo Julio 2016.

En la figura 2, en los indicadores resaltados se observan cual ha sido el resultado de las variaciones de vencidos en el año fiscal Scotiabank (Inicio Setiembre 2015 – Fin Setiembre 2016) al cierre de Julio 2016 (acumulado) y durante el mismo periodo, indicándonos si la cartera ha crecido o no en cada caso. Asimismo, se muestra el volumen total de cartera en miles de soles al cierre del periodo Julio 2016

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida el desempeño laboral influye en la cartera vencida de la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo – 2016?

1.3. Justificación

La investigación se justifica porque será un aporte teórico que servirá de fuente de información para la institución en la cual se lo realizará generándose todo un sistema de monitoreo que permita medir el desempeño de los empleados. Además, permitirá solucionar un problema existente actualmente en la agencia Metro del Ovalo papal referente al aumento de la cartera vencida. Servirá para conseguir mejorar los niveles de desempeño en los empelados de esta agencia y con esto contribuir a mejorar la situación de la cartera vencida permitiendo establecer medidas que permitan mejorar esto en otras agencias más de la institución. Adicionalmente el presente estudio servirá como fuente de información académica para futuros estudios relacionados al aspecto bancario.

1.4. Limitaciones

La principal limitación está en el tiempo destinado a la investigación, debido a las actividades laborales variadas de la investigadora lo que podría generar dificultades para cumplir con los plazos, sin embargo, se tiene la voluntad de terminar la tesis de acuerdo a lo establecido por la universidad. Además, la información de la

empresa es de carácter reservada; sin embargo, se cumplirá con todo lo que solicite la empresa para posibilitar su acceso.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

1. Determinar en qué medida el desempeño laboral influye en la cartera vencida de la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo – 2016

1.5.2. Objetivos específicos

1. Analizar el nivel del desempeño laboral del personal de la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo
2. Describir la evolución de la cartera vencida en la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo
3. Cuantificar la relación entre el desempeño laboral y la Cartera vencida en la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

Coello (2014) en su tesis *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes*, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO) de Guayaquil. El presente trabajo de investigación estudia los factores que afectan en el desempeño laboral de los asesores Inbound de la compañía American Call Center (ACC), cuya empresa es contratada por la Compañía CONECEL (CLARO) para dar atención en los procesos postventa de sus clientes Corporativos que pertenecen al rango de Cuentas Pymes, dada la disminución del nivel de satisfacción de los clientes. Se ha evidenciado que la efectividad de la campaña Pymes ha disminuido a raíz del traspaso en la atención a dicha compañía, por lo que es necesario conocer los factores que afectan o intervienen en el desempeño de los asesores Inbound para tener una mayor eficiencia, considerando que los asesores provienen de campañas similares con no menos de 2 años de experiencia en atención a clientes postpago y con un alto nivel de desempeño. El estudio se realizó mediante una metodología cuantitativa de tipo descriptiva y explicativa, pues se midieron las variables de forma independiente iniciando en un proceso descriptivo del proceso de investigación y posteriormente realizar una explicación de los factores que se evidenciaron y sus causas. El estudio tuvo un periodo transaccional, pues los datos fueron recolectados dentro del tiempo planificado en el cronograma previamente elaborado. Como resultado se pudo evidenciar que los factores intrínsecos están influyendo en el desempeño del grupo de asesores y que a pesar de la experiencia que han adquirido durante el primer año de atención de este selecto grupo de clientes, no ha sido posible que la efectividad y los niveles de satisfacción de los clientes hayan incrementado.

Pazmiño (2011) en su tesis titulada *La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad del banco nacional de fomento sucursal Ambato* durante el período comprendido de enero a diciembre del 2009. El problema básico para que ocurra la situación descrita, es que no se cuenta con un sistema de evaluación de riesgos financieros, que permita una calificación del peticionario del crédito y un monitoreo posterior del crédito, una vez que éste es entregado. Tiene como objetivo determinar la incidencia de manejo de cartera vencida en la rentabilidad financiera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, y proponer un modelo de

políticas financieras que promuevan la recuperación de la actual cartera vencida para mantener liquidez permanente. Se procede a realizar la investigación, a la totalidad de los funcionarios que son parte de las áreas ejecutivas y operativas relacionadas con el proceso de crédito y cartera tanto de su sucursal como de las agencias. Como conclusión se tiene que existe un inadecuado proceso de calificación de clientes aptos para acceder a un crédito, piensa un 65% de los encuestados y creen que es la razón del alto índice de morosidad, mientras que el 35% dice si existir un proceso adecuado. En lo que corresponde a si existe un elevado número de pérdida de clientes, vemos que el 59% de funcionarios afirman dicha disminución, por cuanto el servicio el cual está brindando dentro de los créditos y su proceso es muy deficiente y que con esto ocasiona que los clientes puedan buscar otras ofertas de crédito, que en su gran mayoría es con tasas más altas de interés pero que dan mayor facilidad.

Marroquin (2011) en su tesis *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. La investigación realizada sobre el tema conjuga importantes variables que se abordan en toda organización y que son de mayor importancia entre el rol que se involucra a los colaboradores que desempeñan un papel fundamental dentro de las estructuras de la administración organizacional y es peculiar la cultura o filosofía de la empresa para el desarrollo que determina los éxitos o fracasos de acuerdo a la personalidad que se determina en todos los niveles jerárquicos. La información recopilada en la investigación trató diversos factores del sistema organizacional, motivacional, desempeño en sus labores y las relaciones humanas dentro de los diferentes colaboradores. Analizándola se pudo determinar la aceptación y algunas diferencias entre los parámetros normales que se desarrollan en cualquier institución según el tipo de servicio. Los trabajadores de los restaurantes de Burger King, determinaron que creen en el desarrollo humano, beneficios por su desempeño y esto les conlleva a tener una satisfacción en el desempeño laboral, la que da ventajas a la organización y a ellos mismos. La evolución de las organizaciones cada vez es de mayor importancia por el rol importante en el que interactúan los colaboradores que la integran.

b) Bases teóricas

1.1 Asimetría de la información

La función de las instituciones financieras es la de servir como intermediarios entre las unidades excedentarias (ahorristas) y las deficitarias de fondos (empresarios inversionistas). Para ello, es necesario que operen con un nivel mínimo de eficiencia, maximicen beneficios al mismo tiempo que minimizan riesgos. Sin embargo, en situaciones caracterizadas por una economía que está disminuyendo su crecimiento económico o que no genera mayor expectativa de crecimiento, esta función se desvirtúa, siendo las consecuencias inmediatas la selección adversa de cartera y el riesgo moral implícito, que se traduce negativamente en la actividad económica. A esto hay que agregar que muchas veces el banco o entidad financiera mantiene información que no maneja el usuario final entonces pueden existir problemas de retrasos en los pagos generándose una cartera vencida que afecta al banco porque aumenta su nivel de riesgo en las colocaciones que realiza. Así como se establecen políticas para otorgar créditos según el tipo de producto y cliente también se deben definir políticas de cobranza de acuerdo al tipo de crédito y situación del deudor. Estas deben ser expuestas al deudor al momento de realizar el trato como menciona “Por tal motivo, todos los vendedores que hagan un cierre de venta deben especificar el tiempo de pago del producto o servicio que el cliente va a recibir, para evitar sorpresas desagradables de ofrecer y dar un producto o servicio de contado y no recibir el pago inmediato por parte del cliente al término del servicio o entrega del producto.” “Vencido el plazo sin que se cumpla con el pago total, el acreedor hará uso de cuanto documento logró que el deudor y el garante le firmaran al momento del otorgamiento del crédito”. (Eliseu Santandreu, 2009)

1.2 Basilea I

La preocupación por la estabilidad del sistema financiero global siempre ha estado incorporada en los lineamientos de política de los gobiernos, inicialmente en aquellos de países desarrollados, y desde donde se han implementado importantes elementos de control que permiten en un mundo interdependiente financieramente, homogenizar políticas y estándares, que facilitan la unidad de criterio para evaluación y control, a su vez que sean adaptados por muchos actores de tal forma que la supervisión se haga de forma estandarizada. En este marco surge El comité de Basilea, dentro del Banco Internacional del Pagos (Bank for International Settlements por su nombre en inglés). Esta entidad de carácter supranacional fue

fundada en 1930 (49), como una de las entidades para la cooperación internacional de la banca central y antecedendo en su fundación a organismos como el FMI y el Banco Mundial, siendo reconocida como el organismo multilateral institucional más antiguo del mundo. Fomenta la cooperación financiera y monetaria internacional, además de ser banco de Bancos Centrales. Su sede es la ciudad de Basilea, Suiza; de donde toma igualmente el nombre para el “Comité de Basilea” que es un organismo fundamental para buscar la estabilidad y regulación del sistema financiero mundial.

Con el nombre de Basilea I se conoce al acuerdo publicado en 1988, en Basilea, Suiza, por el Comité de Basilea, compuesto por los gobernadores de los bancos centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, EE. UU., Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, el Reino Unido, Suecia y Suiza. Se trataba de un conjunto de recomendaciones para establecer un capital mínimo que debía tener una entidad bancaria en función de los riesgos que afrontaba. El acuerdo establecía una definición de «capital regulatorio» compuesto por elementos que se agrupan en 2 categorías (o «tiers») si cumplen ciertos requisitos de permanencia, de capacidad de absorción de pérdidas y de protección ante quiebra. Este capital debe ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio. Cada uno de estos riesgos se medía con unos criterios aproximados y sencillos. El principal riesgo era el riesgo de crédito, y se calculaba agrupando las exposiciones de riesgo en 5 categorías según la contraparte y asignándole una «ponderación» diferente a cada categoría (0%, 10%, 20%, 50%, 100%), la suma de los riesgos ponderados formaba los activos de riesgo. El acuerdo establecía que el capital mínimo de la entidad bancaria debía ser el 8% del total de los activos de riesgo (crédito, mercado y tipo de cambio sumados). Este acuerdo era una recomendación: cada uno de los países signatarios, así como cualquier otro país, quedaba libre de incorporarlo en su ordenamiento regulatorio con las modificaciones que considerase oportunas. (Davis. 2010)

El primer acuerdo de capital de Basilea ha jugado un papel muy importante en el fortalecimiento de los sistemas bancarios. La repercusión de ese acuerdo, en cuanto al grado de homogeneización alcanzado en la regulación de los requerimientos de solvencia ha sido extraordinaria. Entró en vigor en más de 130 países.

Como resultado de la evaluación, los casos típicos de las acciones que estos principios de control interno recomiendan seguir son:

- Que las responsabilidades, funciones y líneas de reporte del personal estén claramente definidas, incluyendo la especificación de qué personal es responsable de cada función de monitoreo de la efectividad de los controles internos.
- Que todos los procedimientos estén adecuadamente documentados y que todas las actividades ejecutadas se hagan bajo políticas y metodologías claramente definidas contra las cuales se pueda verificar su cumplimiento.
- Que haya segregación de funciones y ningún personal tenga asignadas funciones que presenten conflictos de interés (como aprobación de desembolsos versus desembolso de fondos, como el manejo de cuentas propias versus el manejo de cuentas de terceros, como el manejo de cartera de negociación versus el manejo de la tesorería),
- Que se promuevan y compensen las conductas apropiadas, se capacite sobre los códigos de ética y el manejo de los conflictos de interés y se reduzcan los incentivos para ignorar o saltar los mecanismos de control
- Que los órganos y unidades de control interno cuenten con todos los recursos necesarios para poder asegurar que las políticas y procedimientos se cumplen y que efectivamente son las más adecuadas.
- Que se revisen periódicamente las responsabilidades y funciones de los individuos clave.

1.3 Basilea II

Basilea II es el segundo de los Acuerdos de Basilea. Dichos acuerdos consisten en recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria y son emitidos por el Comité de supervisión bancaria de Basilea. El propósito de Basilea II, publicado inicialmente en junio de 2004, es la creación de un estándar internacional que sirva de referencia a los reguladores bancarios, con objeto de establecer los requerimientos de capital necesarios para asegurar la protección de las entidades frente a los riesgos financieros y operativos. La principal limitación del acuerdo de Basilea I es que es insensible a las variaciones de riesgo y que ignora una dimensión esencial: la de la calidad crediticia y, por lo tanto, la diversa probabilidad de incumplimiento de los distintos prestatarios. Es decir, consideraba que los créditos tenían la misma probabilidad de incumplir. Para superarla, el Comité de Basilea propuso en 2004 un nuevo conjunto de recomendaciones. Éstas se apoyan en los siguientes tres pilares que son Pilar I: el cálculo de los requisitos mínimos de

capital, Pilar II: el proceso de supervisión de la gestión de los fondos propios y Pilar III la disciplina de mercado. (Gitman, 2011)

En virtud de este nuevo estándar internacional, y sobre la base de los lineamientos y buenas prácticas emitidos por los supervisores bancarios europeos, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de Perú (SBS) realizó los siguientes ajustes al marco legal, regulatorio y de supervisión:

- a) En el año 2008, se modifica la Ley de Bancos (Ley N° 26702) y se emite el Reglamento de Gestión Integral de Riesgos (Resolución SBS N° 37-2008), a fin de establecer (entre otros aspectos) que las entidades financieras deben contar con un proceso para evaluar la suficiencia de su patrimonio en función a su perfil de riesgo, siendo responsabilidad del Directorio asegurarse de que las empresas tengan un patrimonio efectivo por encima del límite global (10% de los activos ponderados por riesgo de crédito, mercado y operacional), que les permita anticipar las posibles fluctuaciones del ciclo económico y enfrentar los riesgos a los que están expuestas.
- b) A fin de supervisar el cumplimiento de esta nueva regulación, a partir del año 2009 se empezó a requerir a las entidades financieras que remitan a inicios de cada año un Informe de Autoevaluación de Suficiencia de Capital (IASC), suscrito por la Gerencia de Riesgo y aprobado por el Directorio, que contenga un planeamiento detallado de las necesidades, fuentes y niveles de capital previstos para los siguientes tres (3) años, bajo un escenario probable y de estrés, y sobre la base de una estructura y guía definida claramente por la SBS. Para efectuar este planeamiento, la entidad no sólo debía estimar las cargas de capital por los riesgos del Pilar 1 de Basilea 2 (requerimiento mínimo legal), según reglas establecidas por la SBS; sino también por otros riesgos a los que está expuesta (liquidez, concentración, estratégico, etc.), según sus propias metodologías internas.

1.4 Basilea III

Es parte de una serie de iniciativas, promovidas por el Foro de Estabilidad Financiera (FSB, Financial Stability Board por sus siglas en inglés) y el G-20, para fortalecer el sistema financiero tras la crisis de las hipotecas subprime. Se trata de la primera revisión de Basilea II (CRD II) y se llevó a cabo a lo largo de 2009, entrando en ejecución a partir del 31 de diciembre de 2010.

El acuerdo estableció normas de transparencia y exigió la publicación periódica de información acerca de su exposición a los diferentes riesgos y la suficiencia de sus

fondos propios. El objetivo es: La generalización de las buenas prácticas bancarias y su homogeneización internacional.

La reconciliación de los puntos de vista financiero, contable y de la gestión del riesgo sobre la base de la información acumulada por las entidades.

La transparencia financiera a través de la homogeneización de los informes de riesgo publicados por los bancos.

Inicialmente la información debe incluir: Descripción de la gestión de riesgos: objetivos, políticas, estructura, organización, alcance, políticas de cobertura y mitigación de riesgos. Aspectos técnicos del cálculo del capital: diferencias en la consolidación financiera y regulatoria. Descripción de la gestión de capital.

Composición detallada de los elementos del capital regulatorio disponible. Requerimientos de capital por cada tipo de riesgo, indicando el método de cálculo utilizado.

El requisito inicial es que se publique al menos anualmente, aunque es previsible que la frecuencia será mayor (al menos resumida) y a sus contenidos mínimos se irá añadiendo la información que el mercado exija en cada momento.

En el Perú en el año 2011, se emite un nuevo reglamento (Resolución SBS N° 8425-2011) que establece exigencias de capital regulatorio prudencial adicional a los establecidos legalmente por los riesgos del Pilar 1; específicamente por los siguientes conceptos: (i) ciclo económico, (ii) riesgo de tasa de interés en el banking book, (iii) riesgo de concentración de la cartera de créditos, (iv) riesgo sistémico y (v) propensión al riesgo. Cabe señalar que el primer concepto es el que genera la mayor carga de capital adicional, y su exigencia se activa y desactiva según una regla general basada en el nivel y tendencia de la variación del PBI peruano. Las entidades financieras cuentan con un plan de adecuación para cubrir este requerimiento prudencial de capital adicional, que va del 2012 al 2016.

Con esta nueva regulación, el IASC cobró especial relevancia, pues ahora las entidades no sólo deberían estimar sus necesidades de capital por los riesgos del Pilar 1, sino también por los otros conceptos señalados anteriormente, a fin de evidenciar que, considerando sus metas de crecimiento y fuentes disponibles de capital, estarán en capacidad de cumplir con el plan de constitución gradual de estos nuevos requerimientos prudenciales. Por tanto, en el 2012 se estableció como acción estratégica en la SBS el establecimiento de un Proceso de Supervisión de Capital (PSC) formal, integral y sistemático. Dicha acción supuso la actualización y mejora de la guía para la elaboración del IASC, se automatizó su

proceso de envío, validación y análisis, y se elaboró una metodología del PSC, estandarizando el alcance, criterios, reportes y procedimientos aplicados para tal efecto.

1.5 El Sistema Financiero

El sistema financiero está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguro, que operan en la intermediación financiera, como son: El sistema bancario, el sistema no bancario y el mercado de valores. El estado participa en el sistema financiero en las inversiones que posee en COFIDE como banco de desarrollo de segundo piso, actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones. (Jiménez, 2005, p.25)

Es el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas. Las instituciones que cumplen con este papel se llaman “Intermediarios Financieros” o “Mercados Financieros”. (García, 2010, p.36)

La eficiencia de esta transformación será mayor cuanto mayor sea el flujo de recursos de ahorro dirigidos hacia la inversión.

Figura 3: Sistema Financiero Peruano



Fuente: Apaza (2012)

El que las distintas unidades económicas se posicionen como excedentarias o deficitarias podrá ser debido a razones como: la riqueza, la renta actual y la esperada, la posición social, si son unidades familiares o no lo son, la situación económica general del país y los tipos de interés (las variaciones de estos pueden dar lugar a cambios en los comportamientos en las unidades de gasto).

El concepto "sistemas financieros" hace referencia a las diversas formas de ahorro y préstamo y a las transacciones de paga bancarias. Cuando se habla de mercado financiero debe entenderse que se trata de la oferta y demanda de servicios financieros. En una misma sociedad pueden coexistir tres tipos de agentes económicos que ofrecen servicios financieros. (Torres, 2008, p.58)

Servicios financieros formales: Son ofrecidos por agentes institucionales bajo la supervisión de las autoridades monetarias. Se ubican en este sector los bancos privados, estatales, comerciales e instituciones financieras especializadas.

Servicios financieros semi-formales: Son agentes institucionales, pero no pertenecen al sector bancario. Se ubican en este sector cajas rurales, cooperativas de ahorro y crédito y programas de ONGs. (Villa, 2005, p.66)

Servicios financieros informales: Los agentes y las motivaciones son muy diversas. Pertenecen a este sector una red familiar o comunal que facilita el acceso a dinero, bienes y servicios. En este sector se ubican usureros, prestamistas, familiares y amigos.

1.6 Importancia

El sector financiero es un sector de servicios, intermedio entre la oferta y demanda de servicios financieros y ofrece a las partes del mercado involucradas la posibilidad de tramitar sus transacciones financieras, de tal forma que un sector financiero bien desarrollado es prioritario para el desarrollo de la economía. En muchos países en vías de desarrollo la prestación de servicios financieros se limita a ciertos factores y a determinados grupos de clientes. La importancia del sector en el ámbito de la economía y en el ámbito político. Las intervenciones del gobierno o del banco central pueden adoptar diferentes formas y conciernen asuntos como: la estabilización o ajuste del tipo de cambio, la influenciación del clima de las inversiones y la tramitación de las finanzas gubernamentales. Si bien los países difieren en la escala de intervención de gobierno y en el grado hasta el cual han estabilizado y reestructurado sus economías, la tendencia es a confiar más en el sector privado y en las señales del mercado para la asignación de recursos. Para

obtener todos los beneficios de la confianza en las decisiones voluntarias del mercado, se necesitan sistemas financieros eficientes. (Castro, 2010, p.15)

Un sistema financiero ofrece servicios que son esenciales en una economía moderna. El empleo de un medio de intercambio estable y ampliamente aceptado reduce los costos de las transacciones, facilita el comercio y, por lo tanto, la especialización en la producción. Los activos financieros con rendimiento atractivo, liquidez y características de riesgo atractivas estimulan el ahorro en forma financiera. Al evaluar las opciones de inversión y supervisar las actividades de los prestatarios, los intermediarios financieros aumentan la eficiencia del uso de los recursos. El acceso a una variedad de instrumentos financieros permite a los agentes económicos mancomunar el riesgo de los precios y del comercio. El comercio, el uso eficiente de los recursos, el ahorro y el asumir riesgos son la base de una economía en crecimiento.

La importancia del sector financiero como promotor de la innovación tecnológica y el crecimiento económico en el largo plazo, mediante su función de intermediación (transformación del ahorro en inversión) ha llevado a que diversos autores desde el siglo XIX estudien la relación entre el grado de desarrollo financiero y el crecimiento económico en los países, buscando determinar la relación de causalidad existente. Esta sección presenta la estructura del sistema financiero, su importancia en la economía y la evidencia empírica que sustenta como condición necesaria, para la existencia de crecimiento económico en el largo plazo, una mayor profundización financiera.

1.7 La intermediación financiera

Es el Proceso por el cual las instituciones financieras trasladan recursos de los agentes superavitarios hacia los agentes deficitarios. La intermediación Financiera puede ser de dos clases:

Intermediación Financiera Directa Es aquella donde existe un contacto directo entre los agentes superavitarios y los agentes deficitarios. La intermediación directa se realiza en el “Mercado de valores”, donde concurren los agentes deficitarios emitiendo acciones y bonos, para venderlos a los agentes superavitarios y captar recursos de ellos, que será invertido en actividades productivas. Está regulada y supervisados por la Superintendencia de Mercado de Valores

Intermediación Financiera Indirecta Es aquella donde los agentes superavitarios no logran identificar al agente deficitario. Por ejemplo: Un ahorrista que ha depositado

su dinero en el banco. No logra identificar a la persona que solicitara su dinero del préstamo. Se realiza en el sistema bancario y el sistema no bancario, son regulados y supervisados por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

1.8 Elementos del sistema financiero

Agentes del sistema financiero (Bolsa de valores, Bancos Industrializados)

- El Crédito
- La moneda

1.9 Sistema Bancario

Es el conjunto de instituciones bancarias que realiza intermediación financiera, formal indirecta. En nuestro país el sistema bancario está conformado por la banca múltiple, el Banco Central de Reserva (B.C.R.P) y el Banco de la Nación (B.N).

1.9.1 Los bancos

Se denomina también empresas bancarias, son necesidades mercantiles que canalizarlos, junto a su capital y el dinero que captan vago otras modalidades, hacia los agentes deficitarios y hacia otras actividades que le proporcionen utilidades.

Los bancos no son las únicas entidades que realizan intermediación financiera formal indirecta, pero son las únicas que pueden aceptar depósitos a la vista y movilizar dinero a través de usos de cheques extendidos contra ellos. Gracias a esto puede crear dinero a través de sus operaciones crediticias (creación secundaria del dinero)

Importancia de los Bancos

- Facilitar los pagos tanto en el interior como exterior.
- Impulsan las actividades económicas
- Son agentes de crédito
- Ofrecen seguridad y confianza

1.9.2 Tasa de interés

Es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno recibido en calidad de préstamos o de depósitos puede ser:

Tasa de interés pasiva Es el precio que el banco paga cuando actúa como depositario, esto es cuando capta recursos del público.

Tasa de interés activa Es el precio que el banco cobra por el dinero prestado a los agentes deficitarios.

1.9.3 Crédito

La palabra crédito tiene un amplio significado. Su origen se encuentra en el vocablo creer, dar fe a alguien, confiar, ofrecer. El crédito básicamente consiste en la entrega de un bien presente a cambio de la promesa de su restitución o pago futuro. En este sentido se puede decir que cuando se celebra un contrato, una de las partes, el prestamista o acreedor hace - en el presente - una prestación a la otra parte, y el prestatario o deudor, a cambio de ella, formula la promesa de efectuar una contraprestación diferida en el tiempo, en bienes o en servicios. Cuando se inicia un negocio es bastante común que se necesite algún financiamiento. Los fondos requeridos pueden ser aplicados para la compra de inmuebles, maquinarias o equipos para la producción de un bien, para adquirir materia prima o insumos de fabricación, o como capital de trabajo para cubrir el período de tiempo entre lo que se compra y los ingresos por la venta de los productos o servicios. Antes de asumir compromisos financieros es importante evaluar cuidadosamente cuál es el monto necesario, la oportunidad de tomar el crédito, las condiciones que ofrecen las distintas fuentes de financiamiento y principalmente se debe analizar cómo quedará la composición del pasivo de la empresa. Esto último tiene relación con el perfil de las obligaciones de corto, mediano y largo plazo, y las posibilidades de cubrir sin contratiempos las deudas contraídas.

1.9.4 Importancia

- Permite una mayor producción.
- Hace posible un mayor consumo familiar.
- Incentiva la capacidad creativa del hombre.
- La explotación de los recursos naturales y la construcción de obras.

1.9.5 Elementos

- El bien
Es el objeto del crédito.
- El acreedor
Persona dueña del bien y que entrega a este adquiriendo derecho a recibir en un tempo futuro un valor equivalente, más un interés.

- El deudor
Persona que carece del bien, pero se responsabiliza a entregar en una fecha futura dad, el equivalente del valor que recibe. Mas una ganancia al acreedor.
- La confianza
Seguridad que tiene el acreedor en el deudor. e) Promesa de Pago
Compromiso que adquiere el deudor frente al acreedor.
- Tiempo
Plazo en que se debe cancelar el crédito.
- Garante
Persona que avala la promesa de pago del deudor, en caso de incumplimiento tiene la responsabilidad de cancelar el crédito.
- Interés
Pago adicional que realiza el deudor en el momento de entregar el equivalente al valor recibido con anterioridad.
- Documento
Son instrumentos que certifican la obligación del deudor y el derecho del acreedor. Ejemplo letras de cambio, pagares, etc.
La estructura y el funcionamiento del sistema de pagos peruano responden a un contexto de una economía que a la vez permite ejecutar pagos internos tanto en moneda nacional como extranjera, sobre la base de la composición de los depósitos bancarios y de las cuentas corrientes en el Banco Central.

1.10 Cartera vencida

Para una Institución de Crédito (Banco) o para una Organización Auxiliar de Crédito (Arrendadora Financiera, Empresa de Factoraje Financiero, etc.), la cartera VIGENTE es la compuesta por todos sus clientes (deudores) que se encuentran al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.

Por el contrario, la cartera vencida es la porción del total de sus clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. - Dicho de otra manera, la cartera vencida la componen los clientes que por alguna razón NO PAGAN.

La cartera vencida generalmente es "calificada" de acuerdo a la sensibilidad del retraso en el cumplimiento de las obligaciones de pago, desde la menos riesgosa (una o dos parcialidades (generalmente mensualidades) vencidas), pasando por la cartera ya litigiosa (que se encuentra en pleito ante los tribunales para intentar recuperar lo adeudado o ejecutar las garantías), hasta la que se considera prácticamente incobrable (aquella que a pesar de gestiones judiciales, no pudo obtenerse la recuperación del adeudo y se la considera un quebranto (pérdida)).

1.11 Desempeño

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

El desempeño humano en el cargo varía de una persona a otra y de situación en situación, pues este dependerá de los factores condicionantes por lo que sea influenciado. Cada individuo es capaz de determinar su costo-beneficio para saber cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad; así mismo el esfuerzo individual dependerá de las habilidades y la capacidad de cada individuo y de cómo perciba este el papel que desempeña. Chiavenato (2000) establece algunos factores que afectan el desempeño en el cargo:

1.11.1 Estándar de pago por desempeño

Cada vez más organizaciones establecen los objetivos de compensación como base en un estándar de pago por desempeño. Este término se refiere a las diversas opciones de compensación como el pago basado en méritos, bonos comisiones sobre salarios, incentivos, etc.; con el propósito de separa el pago del empleado promedio y del que sobresale como una forma de incentivo y motivación, resaltando su esfuerzo y desempeño. Es importante recalcar que la falta de satisfacción del personal puede reflejarse en la productividad de la organización, así como un deterioro en el entorno laboral. En casos en los cuales el empleado desee obtener mejores compensaciones podría provocar la disminución del desempeño, un aumento en las quejas y hasta ausentismo.

1.11.2. Rendimiento y las condiciones laborales

Brunet (2002) dice que el rendimiento laboral no es sólo una consecuencia de las Capacidades del individuo, sino que surge también en relación con un ambiente laboral adecuado que favorezca la utilización de las diferencias individuales.

La relación entre rendimiento y la percepción que tienen los individuos del ambiente laboral, parece resultar obvia, sin menoscabo de la incidencia de los factores de carácter individual, al respecto se aclara:

El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto, en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento...

Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados. (Gibson, et al., p.106)

Cabe entonces profundizar un poco en el término y al conceptualizar el rendimiento encontramos que hay diferentes definiciones y varios puntos de vista.

Algunos autores lo definen como el resultado de un trabajador en referencia a lo que consigue, por ejemplo, cuántos requerimientos haya procesado o cuántos clientes haya conseguido; es decir que está muy relacionada con la eficacia del trabajador ya que esta se mide a través de los resultados que este obtenga, por tanto, podemos decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado.

c) Hipótesis

El desempeño laboral influye significativamente en la cartera vencida de la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo – 2016

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|-------------------|---|------------------------|-----------------------------------|
| Desempeño laboral | Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización | Crecimiento de Cartera | Variación de saldos |
| | | Productividad | Meta de colocación total del Mes. |

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|-----------------|--|-----------------|---|
| Cartera Vencida | Porción del total de sus clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago | Saldo vencido | Ratio de Morosidad por Cartera. |
| | | N° de clientes. | Variación de Clientes con saldos vencidos mes a mes |

3.2. Diseño de investigación

No Experimental, descriptivo, correlacional, investigación explicativa
Además, es de tipo transversal

3.3. Unidad de estudio

Reporte de colocación y cartera vencida de la agencia Metro del Ovalo Papal del Scotiabank

3.4. Población

Registro de colocaciones y cartera vencida de la agencia Metro del Ovalo Papal

3.5. Muestra (muestreo o selección)

El muestreo es no probabilístico dirigido en el cual se considera al total de la población, con información correspondiente a los últimos 15 meses.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Se usaran los siguientes

- **La Observación:** El registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando lo datos.
- **Análisis documental:** Mediante el cual se obtiene información de las dos variables de investigación con la finalidad de obtener resultados significativos.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

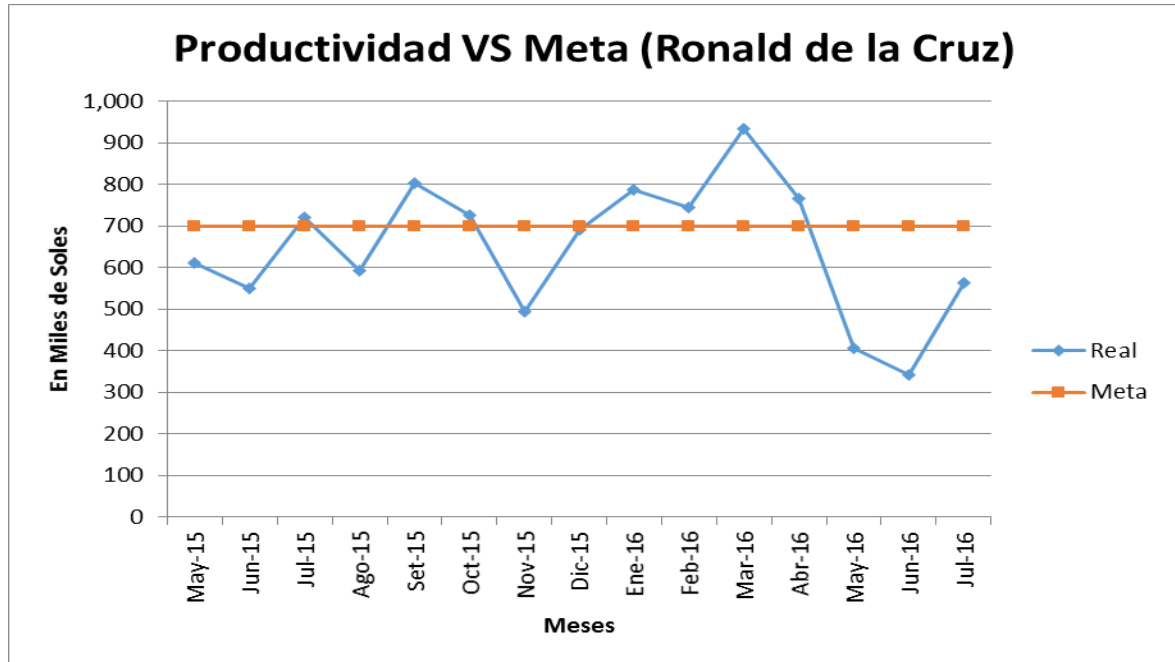
Se trabajo con Excel para el tratamiento de los datos obtenidos de la encuesta previa tabulación de los resultados. Se prepara la información mediante cuadros y gráficos de estadística descriptiva y la prueba de inferencia estadística Chi cuadrado.

➤ **Muestreo de Cartera Vencida (Casuística)**

Se tomó la muestra de 15 clientes en situación de vencido (cuentas con más de 60 días de mora) de cada Fondo de Comercio a las cuales se realizó una visita física y se contrastaron 6 variables: Fecha de desembolso, Giro, Ubicación, Producto, si cuenta con Garantía Real, Tipo de Cliente según Recurrencia y Calidad de evaluación realizada. Lo anterior se realizó con la finalidad de identificar características de riesgo comunes que permitan reducir la probabilidad de default de un cliente en el futuro.

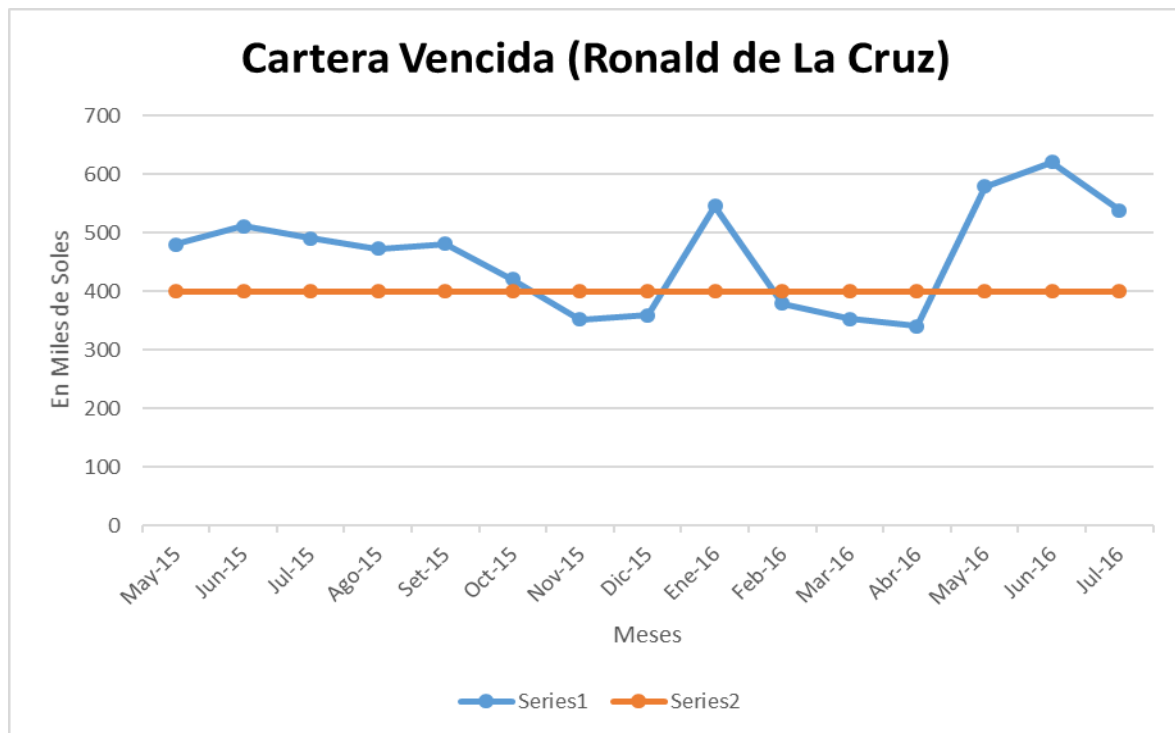
CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Figura 4: Productividad VS Meta (Ronald De la Cruz)



Fuente: Registro colocaciones Agencia Metro Ovalo Papal del Scotiabank

Figura 5: Cartera Vencida (Ronald De la Cruz)

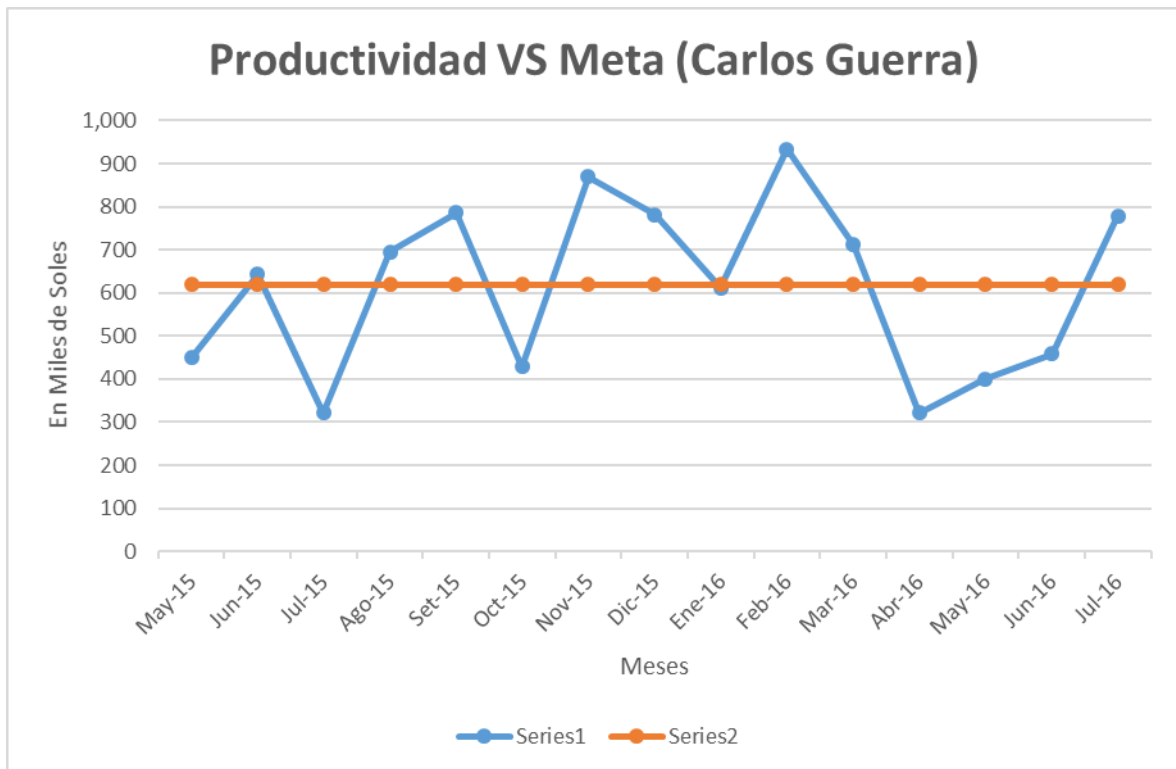


Fuente: Registro colocaciones Agencia Metro Ovalo Papal del Scotiabank

En la figura 2 se muestra la evolución de la productividad en colocaciones y la meta que el funcionario Ronald de la Cruz tiene como objetivo. Se puede evidenciar que la evolución mes a mes ha sido cambiante y que los rendimientos más importantes han coincidido con campañas y meses clave en el negocio bancario (Ejemplo: Campaña Navideña: Setiembre). Sin embargo, solo se ha alcanzado una efectividad sobre la meta de 92.67% en importe colocado debido a que solo en el 46% de los periodos evaluados se alcanzó niveles de producción superiores al establecido.

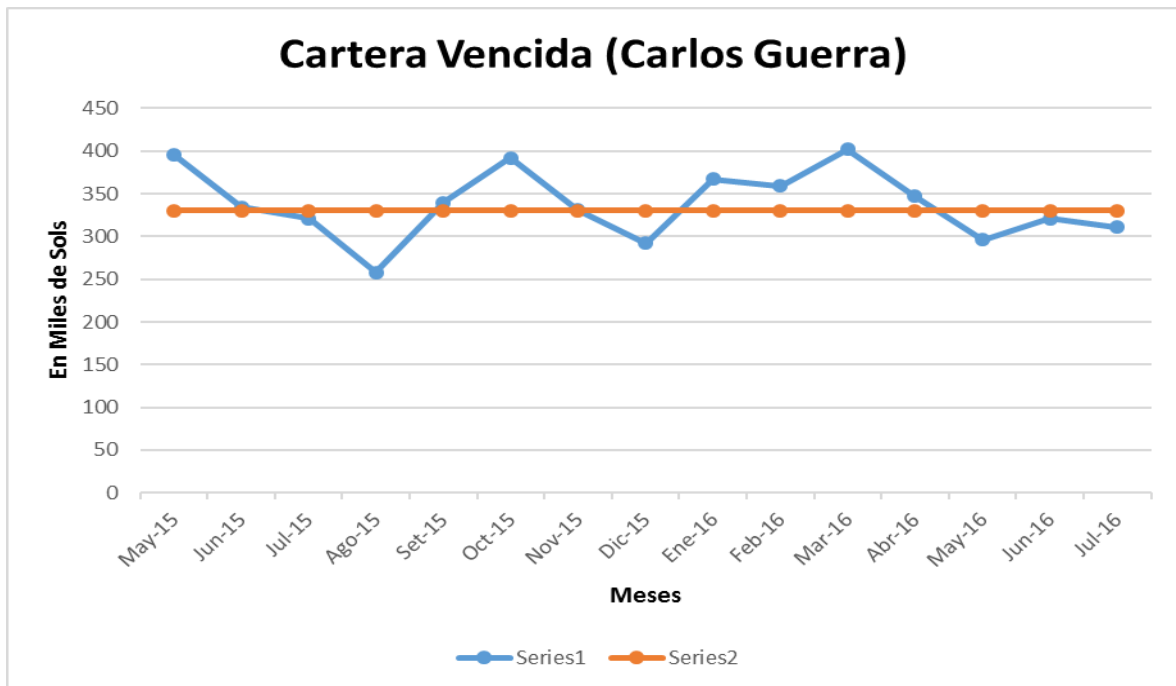
En la figura 3 se muestra la evolución de la cartera vencida y la meta que el funcionario Ronald de la Cruz tiene como objetivo. Se puede evidenciar que se ha mantenido un performance por debajo del objetivo 86.59% debido a que en 67% de los periodos evaluados se alcanzó niveles de mora superiores al establecido.

Figura 6: Productividad VS Meta (Carlos Guerra)



Fuente: Registro colocaciones Agencia Metro Ovalo Papal del Scotiabank

Figura 7: Cartera Vencida (Carlos Guerra)

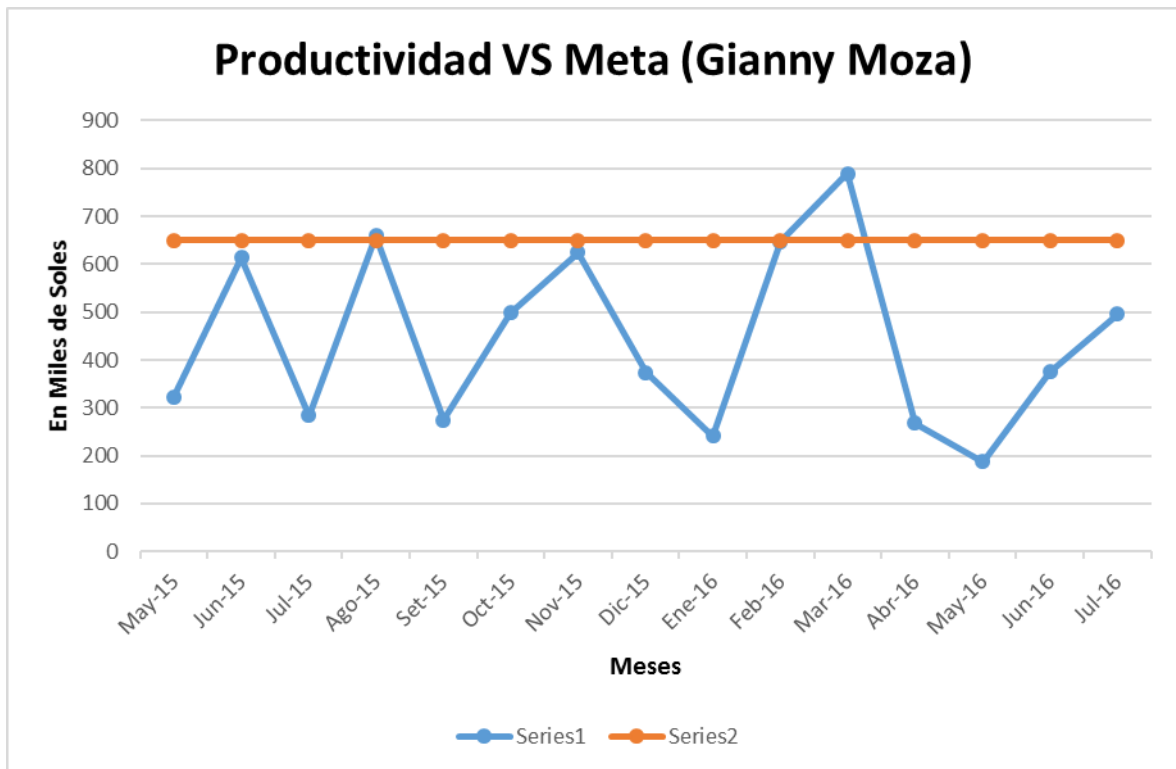


Fuente: Registro colocaciones Agencia Metro Ovalo Papal del Scotiabank

En la figura 4 se muestra la evolución de la productividad en colocaciones y la meta que el funcionario Carlos Guerra tiene como objetivo. Se puede evidenciar que la evolución mes a mes ha sido constante salvo en los 4 últimos periodos evaluados donde resalta una disminución importante en la performance. En el promedio, se ha alcanzado una efectividad sobre la meta de 98.78% en importe colocado a pesar de que solo en el 53.3% de los periodos evaluados se alcanzó niveles de producción superiores al establecido.

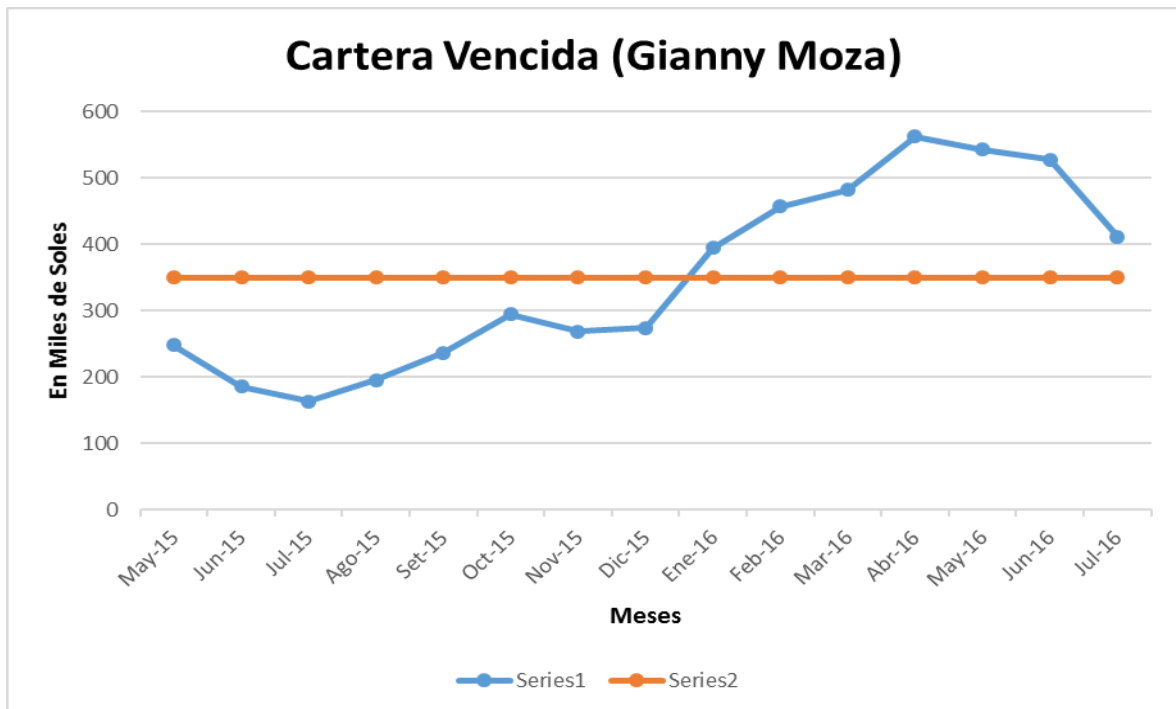
En la figura 5 se muestra la evolución de la cartera vencida y la meta que el funcionario Carlos Guerra tiene como objetivo. Se puede evidenciar que se ha mantenido un promedio de performance por debajo del objetivo 97.69% debido a que en 53.33% de los periodos evaluados se alcanzó niveles de mora superiores al establecido.

Figura 8: Productividad VS Meta (Gianny Moza)



Fuente: Registro colocaciones Agencia Metro Ovalo Papal del Scotiabank

Figura 9: Cartera Vencida (Gianny Moza)

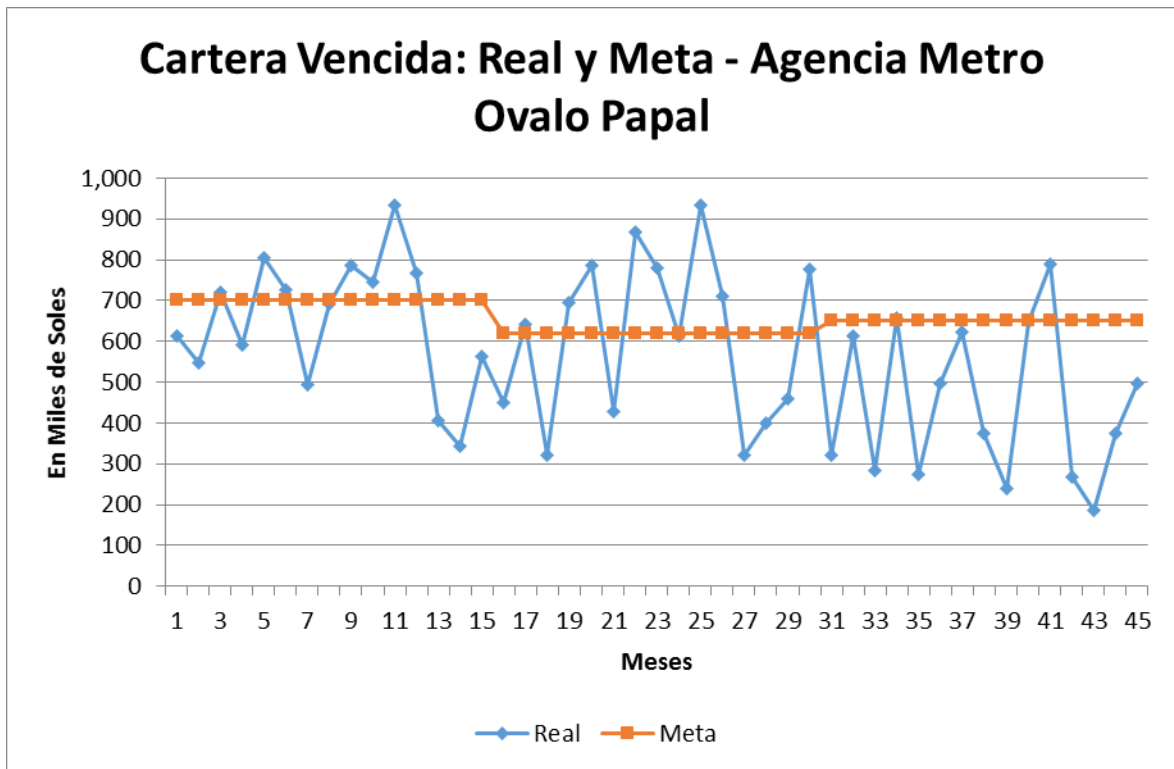


Fuente: Registro colocaciones Agencia Metro Ovalo Papal del Scotiabank

En la figura 6 se muestra la evolución de la productividad en colocaciones y la meta que la funcionaria Gianni Moza tiene como objetivo. Se puede evidenciar que la evolución mes a mes ha sido constantemente baja por lo cual en el año apenas alcanzo una efectividad mínima sobre la meta de 68.21% en importe colocado ya que solo en el 20% de los periodos evaluados se alcanzó niveles de producción superiores al establecido.

En la figura 7 se muestra la evolución de la cartera vencida y la meta que la funcionaria Gianni Moza tiene como objetivo. Se puede evidenciar que se ha incrementado en el último semestre del año alcanzando un ratio de mora de 6.29% en el último periodo evaluado. Su promedio de performance está por alineado al objetivo con 100% debido a que en 53.33% de los periodos evaluados se alcanzó niveles de mora inferiores al establecido.

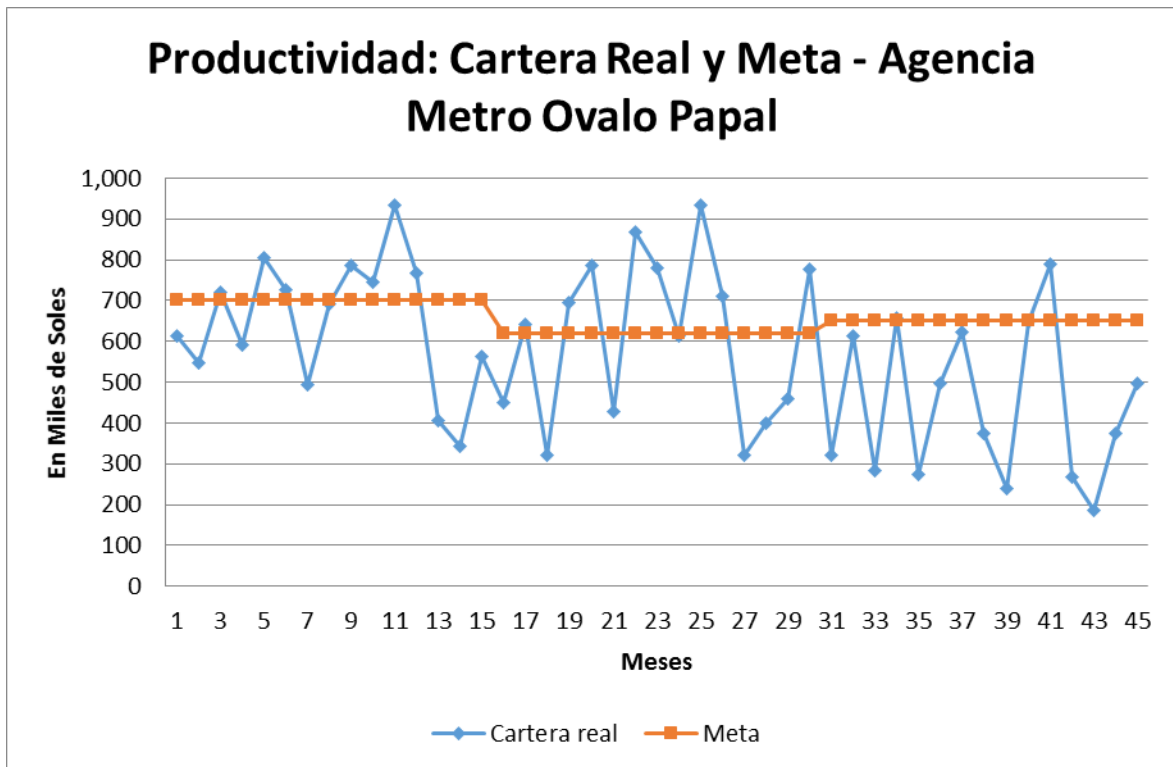
Figura 10: Cartera Vencida: Real y Meta



Fuente: Registro Cartera Vencida Agencia Metro Ovalo Papal del Scotiabank

En la figura 8 se muestra la evolución de la cartera vencida, en sus niveles reales y la meta a nivel del total de 45 observaciones registradas en la Agencia Metro Ovalo Papal en Trujillo. A nivel real esta cartera tiene un mejor desempeño a los primeros quince meses y en el último tramo de igual duración, los meses comprenden desde Mayo 2015 a Julio 2016, de cada cartera en el orden de los funcionarios Ronald de La Cruz, Carlos Guerra y Gianni Moza, cada uno con 15 periodos respectivamente.

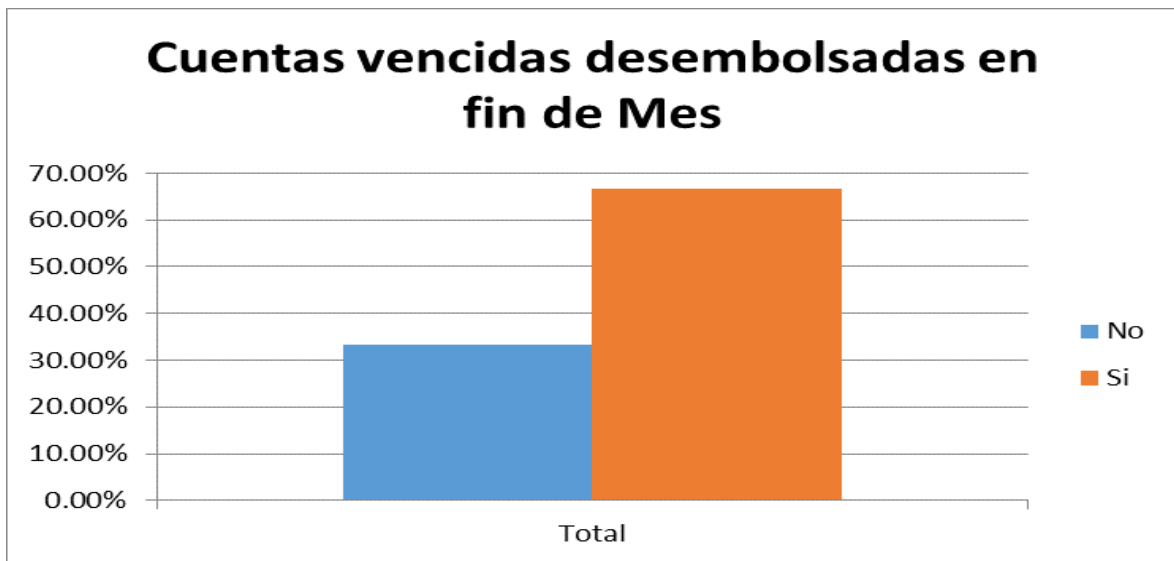
Figura 11: Productividad: Cartera Real y Meta



Fuente: Registro colocaciones Agencia Metro Ovalo Papal del Scotiabank

En la figura 9 se muestra la evolución de la cartera real y meta de la variable desempeño del total de 45 observaciones registradas en la Agencia Metro Ovalo Papal en Trujillo. A nivel real esta cartera ha tenido una gran variación teniendo más frecuentemente niveles por debajo de la meta. El periodo observado comprende desde Mayo 2015 a Julio 2016, el orden de los funcionarios Ronald de La Cruz, Carlos Guerra y Gianni Moza, cada uno con 15 periodos respectivamente.

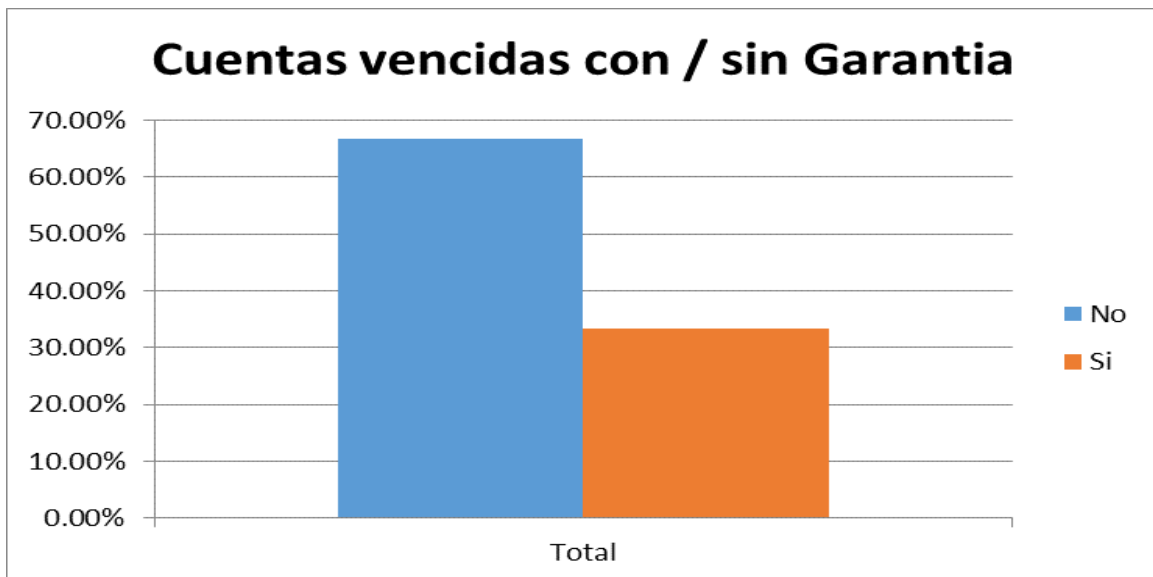
Figura 12: Cuentas Vencidas Desembolsadas en fin de Mes



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 10 se muestra que el 67% de las cuentas vencidas, se desembolsaron en fin de mes teniendo en cuenta como parámetro “Fin de mes” los últimos 5 días de cada Mes.

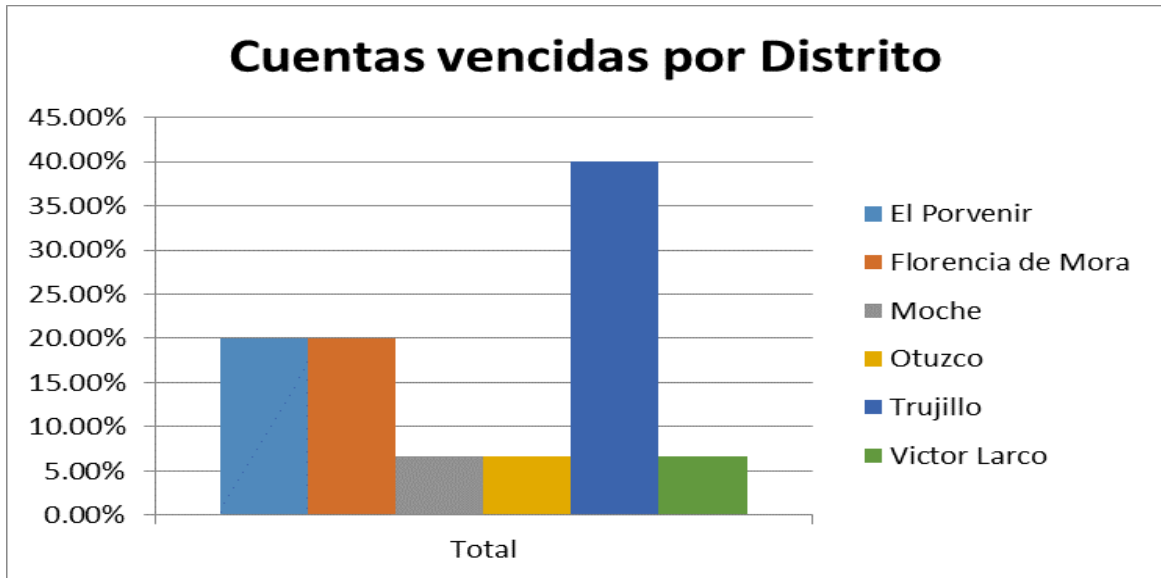
Figura 13: Cuentas Vencidas con / sin Garantía



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 11 el 66.67% de las cuentas vencidas no cuentan con Garantía Real.

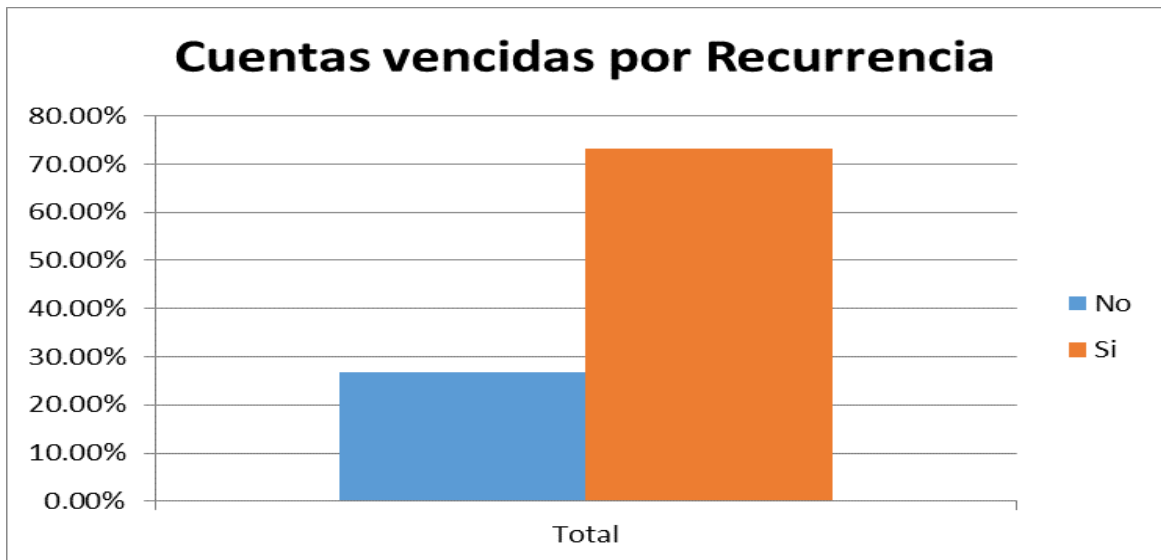
Figura 14: Cuentas Vencidas por Distrito



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 12 después de Trujillo con 40%, los principales distritos con cuentas vencidas son Florencia de Mora y El Porvenir, cada una con 20% de participación sobre la muestra.

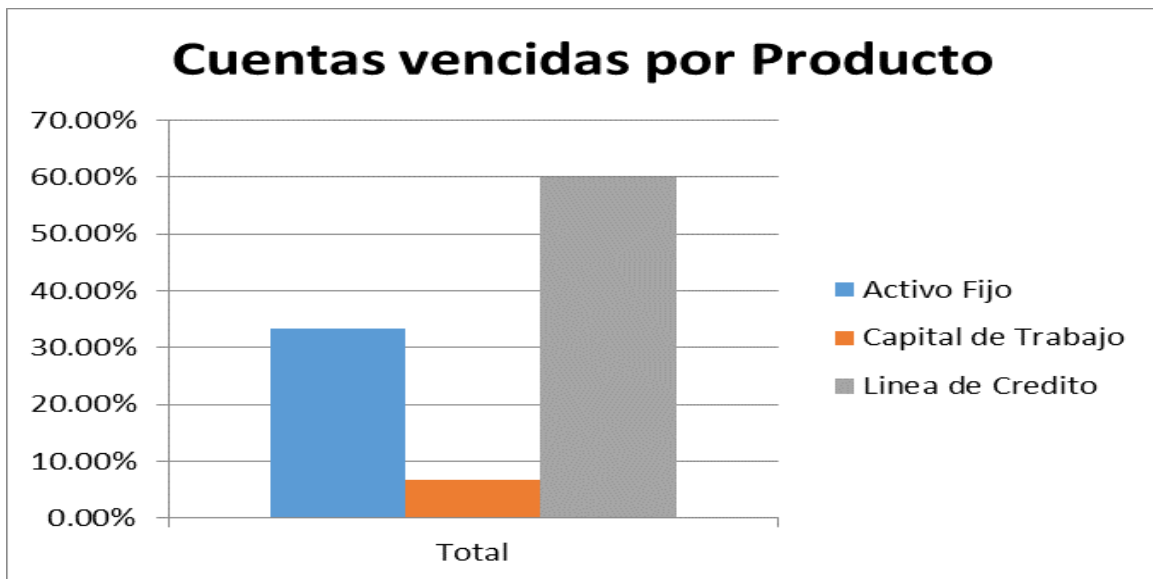
Figura 15: Cuentas Vencidas por Recurrencia



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 13 el 73.33% de las cuentas vencidas han sido clientes nuevos a quienes se les amplió la Línea de Crédito y/o se les otorgó un nuevo producto.

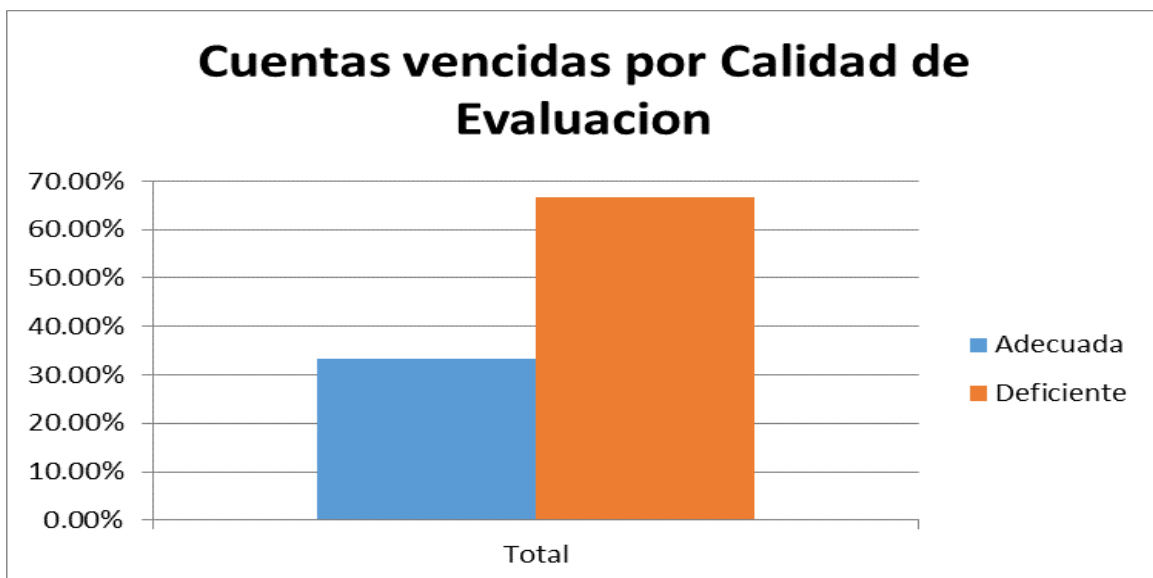
Figura 16: Cuentas Vencidas por Producto



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 14 el 60% de las operaciones vencidas son Líneas de Crédito, mientras que el Activo Fijo ocupa el 33.33% de participación sobre la muestra.

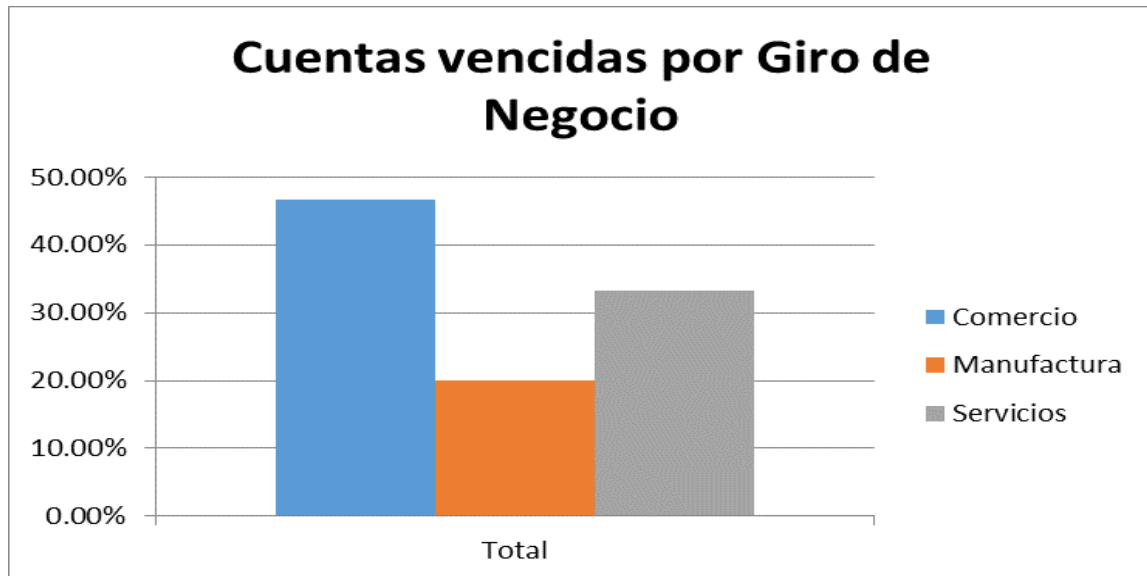
Figura 17: Cuentas Vencidas por Calidad de Evaluación



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 15 el 66.67% de las cuentas vencidas tuvieron una evaluación Deficiente según la evaluación en campo realizada en la presente evaluación donde se contrastó el costeo realizado por el Funcionario, la versión del cliente acerca de la dimensión de su negocio en otrora y la situación del negocio al momento de la visita.

Figura 18: Cuentas Vencidas por Giro de Negocio



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 16 el 46.67% de las operaciones vencidas son de giro de comercio, mientras que servicios ocupa el 33.33% y Manufactura solo el 20%.

4.1 Prueba Chi Cuadrado

Para la realización de esta prueba estadística se ha considerado realizarlo en función de las dimensiones de las dos variables de la investigación.

4.1.1. Dimensiones: Crecimiento Cartera y Clientes

Tabla 1: Prueba Chi cuadrado Crecimiento Cartera y Clientes

| FREC OBSERVADAS | | | |
|-----------------|----------|-----------|---------------|
| | clientes | | |
| Crec cartera | crecio | no crecio | Total general |
| No | 14 | 16 | 30 |
| Si | 10 | 5 | 15 |
| Total general | 24 | 21 | 45 |

| FREC ESPERADA | | | |
|---------------|----------|-----------|---------------|
| | clientes | | |
| Crec cartera | crecio | no crecio | Total general |
| No | 7.47 | 7.47 | 14.93 |
| Si | 5.33 | 2.33 | 7.67 |
| Total general | 12.8 | 9.8 | |

valor prueba X²

22.60000

Valor P

1.99485E-06

p<0.05

H nula: No influye significativamente el crecimiento de la cartera y el número de clientes en la Sede Metro Ovalo Papal del Scotiabank.

H alterna: Influye significativamente el crecimiento de la cartera y el número de clientes en la Sede Metro Ovalo Papal del Scotiabank.

De acuerdo al valor de la prueba Chi cuadrado que es 22.6 y el nivel de p que es menor a 0.05 (error estadístico) se puede afirmar que se acepta la hipótesis alterna.

4.1.2. Dimensiones: Productividad y Saldo Vencido

Tabla 2: Prueba Chi cuadrado Productividad y Saldo Vencido

| FREC OBSERVADAS | | | |
|-----------------|---------------|-----------|---------------|
| | Saldo vencido | | |
| Productividad | Aumento | Disminuyo | Total general |
| crecio | 12 | 9 | 21 |
| No crecio | 8 | 16 | 24 |
| Total general | 20 | 25 | 45 |

| FREC ESPERADA | | | |
|---------------|---------------|-----------|---------------|
| | Saldo vencido | | |
| Productividad | crecio | no crecio | Total general |
| No | 5.33 | 5.00 | 10.33 |
| Si | 3.56 | 8.89 | 12.44 |
| Total general | 8.89 | 13.89 | |

valor prueba X²

22.7777778

Valor P

1.81856E-06

p<0.05

H nula: No influye significativamente la productividad y el saldo vencido en la Sede Metro Ovalo Papal del Scotiabank.

H alterna: Influye significativamente la productividad y el saldo vencido en la Sede Metro Ovalo Papal del Scotiabank.

De acuerdo al valor de la prueba Chi cuadrado que es 22.77 y el nivel de p que es menor a 0.05 (error estadístico) se puede afirmar que se acepta la hipótesis alterna.

4.1.3. Dimensiones: Crecimiento Cartera Saldo Vencido

Tabla 3: Prueba Chi cuadrado Crecimiento Cartera Saldo Vencido

| FREC OBSERVADAS | saldo vencido | | Total general |
|-----------------|---------------|-----------|---------------|
| | Aumento | Disminuyo | |
| Crec cartera | | | |
| No | 13 | 17 | 30 |
| Si | 7 | 8 | 15 |
| Total general | 20 | 25 | 45 |

FREC ESPERADA

| Crec cartera | Saldo vencido | | Total general |
|---------------|---------------|-----------|---------------|
| | crecio | no crecio | |
| No | 5.78 | 9.44 | 15.22 |
| Si | 3.11 | 4.44 | 7.56 |
| Total general | 8.89 | 13.89 | |

valor prueba X²

22.77777778

Valor P

1.81856E-06

p<0.05

H nula: No influye significativamente el crecimiento de la cartera y el saldo vencido en la Sede Metro Ovalo Papal del Scotiabank.

H alterna: Influye significativamente el crecimiento de la cartera y el saldo vencido en la Sede Metro Ovalo Papal del Scotiabank.

De acuerdo al valor de la prueba Chi cuadrado que es 22.77 y el nivel de p que es menor a 0.05 (error estadístico) se puede afirmar que se acepta la hipótesis alterna.

4.1.4. Dimensiones: Productividad y Clientes

Tabla 4: Prueba Chi cuadrado Productividad y Clientes

| FREC OBSERVADA | Clientes | | Total general |
|----------------|----------|-----------|---------------|
| | crecio | no crecio | |
| Productividad | crecio | no crecio | Total general |
| crecio | 12 | 9 | 21 |
| No crecio | 12 | 12 | 24 |
| Total general | 24 | 21 | 45 |

| FREC ESPERADA | Clientes | | Total general |
|---------------|----------|-----------|---------------|
| | crecio | no crecio | |
| Productividad | crecio | no crecio | Total general |
| crecio | 6.400 | 4.2 | 10.600 |
| No crecio | 6.400 | 5.6 | 12.000 |
| Total general | 12.800 | 9.8 | |

valor prueba X²

Valor P

22.6000

1.99485E-06

H nula: No influye significativamente la productividad y el número de clientes en la Sede Metro Ovalo Papal del Scotiabank.

H alterna: Influye significativamente la productividad y el número de clientes en la Sede Metro Ovalo Papal del Scotiabank.

De acuerdo al valor de la prueba Chi cuadrado que es 22.60 y el nivel de p que es menor a 0.05 (error estadístico) se puede afirmar que se acepta la hipótesis alterna.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

La esencia del negocio bancario está en gestionar y mitigar riesgos; desde los orígenes de la banca, los banqueros han estado expuestos a potenciales riesgos que les pueden generar negocios bastante rentables o potenciales pérdidas catastróficas (Márquez Diez-Canedo, 2006). La historia está marcada de grandes fracasos, que por falta de previsión, control, riesgos desmedidos o garantías insuficientes e incluso fraude por parte de sus administradores, han hecho colapsar entidades bancarias y desencadenando grandes crisis sistémicas.

Lo primero que debemos entender es que el negocio del banco es prestar el dinero que mantiene de los ahorristas superavitarios asumiendo un riesgo de incumplimiento, los bancos deberán colocar la mayor cantidad de créditos, pero manteniendo la menor probabilidad de incumplimiento en el pago, es decir, buscan ser eficientes en la colocación de créditos colocando la mayor cantidad de créditos y manteniendo una cartera de créditos saludable.

Por otro lado, en el caso que un deudor deje de realizar sus pagos, este incumplimiento se refleja en el indicador de morosidad, pero a su vez repercute directamente en la rentabilidad del banco, ¿Cómo así? En primer lugar el monto del préstamo que no ha sido devuelto y pertenece a algún ahorrista que depositó su dinero en dicha entidad financiera y el banco asumirá con capital propio ante la eventualidad que el crédito se deje de pagar, en segundo lugar, al banco le impacta considerablemente un crédito moroso en su rentabilidad debido a que todo crédito genera un provisión y un crédito en mora genera un porcentaje de provisión mucho mayor que disminuirá la utilidad y por tanto la rentabilidad de los accionistas del banco.

Por tal motivo, la recuperación de la cartera vencida se ha convertido en una gran preocupación para las instituciones financieras; la forma poco ortodoxa y temeraria en que actúan los despachos de cobranza para lograr la recuperación de las carteras vencidas con múltiples llamadas intimidatorias en horarios inconvenientes, avisos en las puertas de las casas de los deudores y el envío masivo de cartas, alejan a los deudores de cualquier acercamiento para la solución del problema, pues generan un miedo y una desconfianza tales, que rompen cualquier posibilidad de comunicación y solución, además de provocar también que los deudores de inmediato se asesoren con despachos de abogados, complicando aún más la posibilidad de cobro.

Para una institución de crédito (banco), la cartera vigente es la compuesta por todos sus clientes (deudores) que se encuentran al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. Por el contrario, la cartera vencida es la porción del total de sus

clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. —Dicho de otra manera, la cartera vencida la componen los clientes que por alguna razón no pagan.

La cartera vencida generalmente es —calificada de acuerdo a la sensibilidad del retraso en el cumplimiento de las obligaciones de pago, desde la menos riesgosa (una o dos parcialidades/mensualidades vencidas), hasta la que se considera prácticamente incobrable (aquella de la que, a pesar de gestiones judiciales, no pudo obtenerse la recuperación del adeudo y se le considera un quebranto (pérdida).

De acuerdo a los resultados mostrados se puede evidenciar que en la agencia Metro del Ovalo Papal el desempeño laboral que se refleja en la productividad y crecimiento de la cartera ha experimentado etapas en las cuales se ha generado una caída de estos indicadores. Esto hace que los niveles de desempeño del personal disminuyan durante algunos meses que corresponden a la muestra que está integrada por tres funcionarios responsables de esta cartera.

En el caso de la otra variable que es cartera vencida, se puede resaltar que está considerando dos dimensiones clientes y saldo vencido y sus niveles a los que llega no han aumentado considerablemente.

Para medir la relación entre las dos variables se aplicó la prueba chi cuadrado en el cual analizando las dimensiones de ambas variables se ha determinado que existe relación entre ambas, lo que se comprueba por los valores a los que asciende esta prueba estadística que genera que sus resultados sean significativos para aceptar la hipótesis alternativa referente a que si existe relación entre el desempeño laboral y la cartera vencida en la agencia Metro del Ovalo Papal del Banco Scotiabank en la ciudad de Trujillo.

CONCLUSIONES

1. El desempeño laboral influye en la cartera vencida de la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo – 2016 de acuerdo a los resultados de la aplicación de la prueba chi cuadrado que obtiene un valor de 22.7 siendo este un valor positivo por el cual se acepta la hipótesis de la presente investigación.
2. El nivel del desempeño laboral del personal de la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo ha tenido niveles variables en un promedio de S./ 500'000, es decir el desempeño laboral ha sido positivo a pesar de las caídas registradas en algunos meses, lo que demuestra que el desempeño laboral o productividad, está sujeto a variaciones significativas de acuerdo a la temporada del año en que se encuentre.
3. La cartera vencida en la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo ha tenido un comportamiento estable en un ratio promedio de 4.8%, registrando algunos picos de ratios de 5.17%, 3.79%, 8.02% en cada una de las carteras de la agencia, pero que no afecta los ingresos y operaciones de la institución.
4. La relación entre el desempeño laboral y la Cartera vencida en la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo se mide a través de la productividad de la cartera y crecimiento, determinándose que existe una influencia directa que se mide con la aplicación de la prueba chi cuadrado, sobre la variable cartera vencida. La prueba chi cuadrado aplicada a las 4 dimensiones da un valor que es 22.7, mientras dicho valor sea mayor a “p” con base en $p < 0.05$, la relación entre ambas variables es más directa.

RECOMENDACIONES

1. Mejorar el desempeño laboral, mediante un aumento de la productividad, brindando capacitación intensiva y seguimiento al equipo de ventas de esta manera se obtendrá un crecimiento de la cartera de colocaciones, generando mayores incentivos por productividad y también incrementaran las comisiones y bonos por desempeño.
2. Evaluar de forma permanente el nivel del desempeño laboral del personal de la Agencia Metro Ovalo Papal Scotiabank Trujillo con la finalidad de determinar medidas para evitar que la cartera vencida pueda aumentar, analizando el nivel de ratio de cartera vencida por cada Funcionario de Negocios (FDN) cada mes y así crear estrategias de contingencia para evitar el aumento de la cartera vencida.
3. Reducir la cartera vencida en la Agencia Metro Ovalo Papal – Scotiabank Trujillo mediante un mayor seguimiento a los deudores y aplicando las políticas de cobro para reducir el número de clientes con deuda vencida realizando gestiones desde el primer día de atraso, posteriormente contando con la ayuda de SCI (Servicios Cobranzas e Inversiones).
4. Realizar un uso constante de los sistemas de **Negocios** y **Variaciones** que tiene el banco y permite un monitoreo detallado de cada uno de los clientes que pueden representar un riesgo en la cartera vencida, para prevenir las cuentas que puedan tener saldos vencidos con el banco impactando en cada cartera del FDN.

REFERENCIAS

- Alva, M. (2014). *Bancos y Cartera Vencida*. Interamericana.
- Alvarez, A. (2010). *Análisis de la morosidad de las instituciones microfinancieras en el Perú*. Amazonas.
- Amat, F. (2002). *Como analizan las entidades financieras a sus clientes*. FCE.
- Barrueto, C. (2011). *Los indicadores de la Banca Comercial*. Andina.
- Bastante, E. (2012). *Riesgo de Crédito en el Perú*. Mc Graw Hill.
- Castro, S. (2010). *Intermediación financiera en el Perú*. UNMSM.
- Coello, B. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes*. Tesis.
- Davis, B. (2010). *Riesgo y rentabilidad en entidades financieras*.
- García, A. (2010). *Análisis de la banca comercial en el Perú*. Andina.
- Gibson, A. (2006). *Banca comercial en América Latina*. Mc Grah Hill.
- Gitman, F. (2011). *Finanzas Corporativas*. FCE.
- Herring, R. (2004). *Sector Bancario*. Andina.
- Jara, A., & Rodríguez, S. (2004). *Desempeño laboral en empresas del sector banca comercial*. Santiago de Chile: Tesis.
- Jimenez, D. (2005). *Sector Financiero Peruano*. Continental.
- Marquez, J. (2006). *Una Nueva Visión del Riesgo de Crédito*. Mexico: Grupo Noriega Editores.
- Marroquin, A. (2011). *Desempeño en entidad financieras*. Andina.
- Olcese, J. (2013). *Morosidad en el sistema financiero*. Pearson Educación .
- Santandreu, E. (2009). *Manual para la gestión de Créditos a Clientes*. Deusto SA Ediciones.
- Scotiabank. (2016). *Reporte Mensual de Produccion Colocaciones y Créditos Vencidos*. Trujillo.
- Torres, B. (2008). *Desempeño laboral en empresas del sector financiero*. Nortex.
- Villa, A. (2005). *Mercados Internacionales*. FCE.

ANEXOS

VISTA FONDO DE COMERCIO - PRODUCTIVIDAD Funcionario de Negocios: Ronald de La Cruz

*Información en miles S/.

| TERRITORIO | ZONA | AGENCIA | CDR | FDC | NOMBRE FDC | MES / AÑO | CARTERA | CRECIMIENTO | TOTAL PRODUCCIÓN | | |
|------------------|----------------|---------------------------|-----|-----|-------------------|-----------|-----------|-------------|------------------|------|-------|
| | | | | | | | | | Real | Meta | %Cump |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | May-15 | 8,252.27 | 576.00 | 612 | 700 | 87% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Jun-15 | 8,937.80 | 353.00 | 549 | 700 | 78% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Jul-15 | 9,151.10 | 720.00 | 721 | 700 | 103% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Ago-15 | 9,379.26 | 183.00 | 592 | 700 | 85% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Sep-15 | 11,377.24 | 970.00 | 804 | 700 | 115% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Oct-15 | 10,499.56 | 415.63 | 725 | 700 | 104% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Nov-15 | 12,464.09 | 339.68 | 493 | 700 | 70% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Dic-15 | 12,765.61 | 316.59 | 691 | 700 | 99% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Ene-16 | 11,993.70 | -772.00 | 787 | 700 | 112% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Feb-16 | 12,404.16 | 385.00 | 745 | 700 | 106% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Mar-16 | 12,034.96 | -279.21 | 934 | 700 | 133% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Abr-16 | 11,842.41 | -253.91 | 767 | 700 | 110% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | May-16 | 12,387.94 | 412.81 | 405 | 700 | 58% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Jun-16 | 12,022.25 | -165.45 | 343 | 700 | 49% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Jul-16 | 11,991.26 | -30.38 | 562 | 700 | 80% |

Fuente: Medición de Desempeño - Scotiabank Perú SAA

VISTA FONDO DE COMERCIO – C. VENCIDA

Funcionario de Negocios: Ronald de la Cruz

*Información en miles S/.

| TERRITORIO | ZONA | AGENCIA | CDR | FDC | NOMBRE FDC | MES / AÑO | CARTERA | N° CLIENTES | CARTERA VENCIDA | | |
|------------------|----------------|---------------------------|-----|-----|-------------------|-----------|---------|-------------|-----------------|------|-------|
| | | | | | | | | | Real | Meta | Ratio |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | May-15 | 8,252 | 10 | 480 | 400 | 5.82% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Jun-15 | 8,938 | 12 | 512 | 400 | 5.73% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Jul-15 | 9,151 | 12 | 491 | 400 | 5.37% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Ago-15 | 9,379 | 11 | 473 | 400 | 5.04% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Sep-15 | 11,377 | 12 | 482 | 400 | 4.24% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Oct-15 | 10,500 | 10 | 421 | 400 | 4.01% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Nov-15 | 12,464 | 9 | 352 | 400 | 2.82% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Dic-15 | 12,766 | 9 | 360 | 400 | 2.82% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Ene-16 | 11,994 | 14 | 546 | 400 | 4.55% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Feb-16 | 12,404 | 12 | 379 | 400 | 3.06% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Mar-16 | 12,035 | 10 | 353 | 400 | 2.93% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Abr-16 | 11,842 | 9 | 341 | 400 | 2.88% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | May-16 | 12,388 | 14 | 579 | 400 | 4.67% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Jun-16 | 12,022 | 15 | 621 | 400 | 5.17% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 710 | RONALD DE LA CRUZ | Jul-16 | 11,991 | 14 | 539 | 400 | 4.49% |

Fuente: Medición de Desempeño - Scotiabank Perú SAA

VISTA FONDO DE COMERCIO - PRODUCTIVIDAD

Funcionario de Negocios: Carlos Guerra

*Información en miles S/.

| TERRITORIO | ZONA | AGENCIA | CDR | FDC | NOMBRE FDC | MES / AÑO | CARTERA | CRECIMIENTO | TOTAL PRODUCCIÓN | | |
|------------------|----------------|---------------------------|-----|-----|---------------|-----------|-----------|-------------|------------------|------|-------|
| | | | | | | | | | Real | Meta | %Cump |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | May-15 | 11,591.30 | 240.00 | 449 | 620 | 72% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Jun-15 | 11,936.91 | 322.69 | 643 | 620 | 104% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Jul-15 | 11,219.64 | -669.00 | 321 | 620 | 52% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Ago-15 | 10,608.12 | -645.00 | 695 | 620 | 112% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Sep-15 | 10,018.25 | -442.00 | 786 | 620 | 127% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Oct-15 | 10,330.36 | -42.11 | 428 | 620 | 69% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Nov-15 | 11,057.00 | 637.70 | 869 | 620 | 140% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Dic-15 | 10,865.14 | -224.39 | 781 | 620 | 126% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Ene-16 | 10,666.50 | -252.00 | 612 | 620 | 99% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Feb-16 | 10,711.65 | -54.32 | 933 | 620 | 150% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Mar-16 | 11,002.02 | 448.60 | 711 | 620 | 115% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Abr-16 | 11,599.51 | 281.00 | 321 | 620 | 52% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | May-16 | 11,200.15 | -115.00 | 401 | 620 | 65% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Jun-16 | 11,638.28 | 543.98 | 459 | 620 | 74% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Jul-16 | 12,074.31 | 434.11 | 778 | 620 | 125% |

Fuente: Medición de Desempeño - Scotiabank Perú SAA

VISTA FONDO DE COMERCIO – C. VENCIDA

Funcionario de Negocios: Carlos Guerra

*Información en miles S/.

| TERRITORIO | ZONA | AGENCIA | CDR | FDC | NOMBRE FDC | MES / AÑO | CARTERA | N° CLIENTES | CARTERA VENCIDA | | |
|------------------|----------------|---------------------------|-----|-----|---------------|-----------|---------|-------------|-----------------|------|-------|
| | | | | | | | | | Real | Meta | Ratio |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | May-15 | 11,591 | 8 | 396 | 330 | 3.42% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Jun-15 | 11,937 | 10 | 334 | 330 | 2.80% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Jul-15 | 11,220 | 14 | 321 | 330 | 2.86% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Ago-15 | 10,608 | 11 | 258 | 330 | 2.43% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Sep-15 | 10,018 | 12 | 340 | 330 | 3.39% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Oct-15 | 10,330 | 9 | 392 | 330 | 3.79% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Nov-15 | 11,057 | 8 | 331 | 330 | 2.99% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Dic-15 | 10,865 | 10 | 292 | 330 | 2.69% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Ene-16 | 10,667 | 14 | 367 | 330 | 3.44% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Feb-16 | 10,712 | 13 | 359 | 330 | 3.35% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Mar-16 | 11,002 | 13 | 402 | 330 | 3.65% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Abr-16 | 11,600 | 12 | 347 | 330 | 2.99% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | May-16 | 11,200 | 11 | 296 | 330 | 2.64% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Jun-16 | 11,638 | 10 | 321 | 330 | 2.76% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 841 | CARLOS GUERRA | Jul-16 | 12,074 | 9 | 311 | 330 | 2.58% |

Fuente: Medición de Desempeño - Scotiabank Perú SAA

VISTA FONDO DE COMERCIO - PRODUCTIVIDAD

Funcionario de Negocios: Gianni Moza

*Información en miles S/.

| TERRITORIO | ZONA | AGENCIA | CDR | FDC | NOMBRE FDC | MES / AÑO | CARTERA | CRECIMIENTO | TOTAL PRODUCCIÓN | | |
|------------------|----------------|---------------------------|-----|-----|-------------|-----------|----------|-------------|------------------|------|-------|
| | | | | | | | | | Real | Meta | %Cump |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | May-15 | 6,165.12 | 65.96 | 321 | 650 | 49% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Jun-15 | 5,748.97 | -91.60 | 614 | 650 | 94% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Jul-15 | 5,675.51 | -544.00 | 284 | 650 | 44% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Ago-15 | 5,686.46 | 9.51 | 659 | 650 | 101% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Sep-15 | 9,280.87 | -119.00 | 274 | 650 | 42% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Oct-15 | 5,984.09 | 117.66 | 498 | 650 | 77% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Nov-15 | 9,074.22 | -283.61 | 624 | 650 | 96% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Dic-15 | 8,520.57 | -574.78 | 374 | 650 | 58% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Ene-16 | 8,339.60 | -209.00 | 241 | 650 | 37% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Feb-16 | 7,876.60 | -440.85 | 647 | 650 | 100% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Mar-16 | 7,797.27 | 13.71 | 789 | 650 | 121% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Abr-16 | 7,042.87 | -697.00 | 268 | 650 | 41% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | May-16 | 6,773.76 | -222.58 | 187 | 650 | 29% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Jun-16 | 6,638.64 | -433.19 | 375 | 650 | 58% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Jul-16 | 6,545.25 | -93.07 | 496 | 650 | 76% |

Fuente: Medición de Desempeño - Scotiabank Perú SAA

VISTA FONDO DE COMERCIO - PRODUCTIVIDAD

Funcionario de Negocios: Gianni Moza

*Información en miles S/.

| TERRITORIO | ZONA | AGENCIA | CDR | FDC | NOMBRE FDC | MES / AÑO | CARTERA | N° CLIENTES | CARTERA VENCIDA | | |
|------------------|----------------|---------------------------|-----|-----|-------------|-----------|---------|-------------|-----------------|------|-------|
| | | | | | | | | | Real | Meta | Ratio |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | May-15 | 6,165 | 8 | 248 | 350 | 4.02% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Jun-15 | 5,749 | 7 | 186 | 350 | 3.24% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Jul-15 | 5,676 | 9 | 163 | 350 | 2.67% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Ago-15 | 5,686 | 11 | 196 | 350 | 3.45% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Sep-15 | 9,281 | 12 | 237 | 350 | 2.55% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Oct-15 | 5,984 | 14 | 295 | 350 | 4.93% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Nov-15 | 9,074 | 8 | 269 | 350 | 2.96% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Dic-15 | 8,521 | 9 | 274 | 350 | 3.22% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Ene-16 | 8,340 | 10 | 395 | 350 | 4.74% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Feb-16 | 7,877 | 14 | 457 | 350 | 5.80% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Mar-16 | 7,797 | 15 | 482 | 350 | 6.18% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Abr-16 | 7,043 | 17 | 563 | 350 | 7.99% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | May-16 | 6,774 | 15 | 543 | 350 | 8.02% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Jun-16 | 6,639 | 16 | 528 | 350 | 7.95% |
| TERRITORIO NORTE | ZONAL TRUJILLO | AGENCIA METRO OVALO PAPAL | 121 | 419 | GIANNY MOZA | Jul-16 | 6,545 | 14 | 412 | 350 | 6.29% |

Fuente: Medición de Desempeño - Scotiabank Perú SAA

Muestreo de Cartera Vencida – Agencia Ovalo Papal Scotiabank.

| Funcionario | BT | Documento | iSTS | Cliente | Fin de Mes | Giro | Distrito | Producto | Garantía Real | Recurrente | Tipo de Evaluación |
|-------------------|----------|-------------|---------|---|------------|-------------|-------------------|--------------------|---------------|------------|--------------------|
| Ronald de La Cruz | 58120993 | 45747127 | 1592662 | Mellisa Espejo Vasquez | Si | Servicios | Florencia de Mora | Activo Fijo | Si | No | Adecuada |
| Ronald de La Cruz | 61409755 | 10358349 | 2006048 | Luis Calderon Medina | Si | Comercio | Florencia de Mora | Linea de Credito | No | No | Deficiente |
| Ronald de La Cruz | 55151713 | 20477446010 | 2182903 | Corporacion Grafica La Milla EIRL | No | Servicios | Trujillo | Linea de Credito | No | Si | Adecuada |
| Ronald de La Cruz | 63225037 | 20559782123 | 2335924 | Multillantas Techi SAC | Si | Comercio | Florencia de Mora | Linea de Credito | No | Si | Deficiente |
| Ronald de La Cruz | 59547763 | 44005918 | 2312410 | Danilo Angulo Lifonso | No | Comercio | Otuzco | Capital de Trabajo | No | Si | Adecuada |
| Gianny Moza | 59274874 | 20559762441 | 1747111 | Agromaquinaria Cruzate EIRL | No | Servicios | El Porvenir | Linea de Credito | No | Si | Deficiente |
| Gianny Moza | 54485740 | 20477292977 | 2001162 | Transportes e Inversiones Braes e Hijos SAC | Si | Servicios | El Porvenir | Activo Fijo | Si | Si | Deficiente |
| Gianny Moza | 54035254 | 43255071 | 2317831 | Pier Rojas Aguilar | Si | Comercio | Moche | Linea de Credito | No | Si | Deficiente |
| Gianny Moza | 55578034 | 42336835 | 2475850 | Erica Rodriguez Lujan | Si | Comercio | Trujillo | Linea de Credito | No | Si | Adecuada |
| Gianny Moza | 43256620 | 80311334 | 1304046 | Alejandro Rondo Polo | No | Manufactura | Victor Larco | Activo Fijo | Si | No | Deficiente |
| Carlos Guerra | 54027831 | 18215014 | 2128667 | Elidia Plasencia Saldaña | Si | Manufactura | Trujillo | Activo Fijo | Si | Si | Deficiente |
| Carlos Guerra | 58115332 | 20540078689 | 1757059 | Prime Operador Logistico SAC | Si | Servicios | Trujillo | Linea de Credito | No | No | Deficiente |
| Carlos Guerra | 44265376 | 20481138001 | 1799395 | Vidrieria Geiner SAC | No | Comercio | Trujillo | Linea de Credito | No | Si | Deficiente |
| Carlos Guerra | 17250328 | 10349580 | 2040652 | Juan Manuel Cobian Barreto | Si | Manufactura | Trujillo | Linea de Credito | No | Si | Deficiente |
| Carlos Guerra | 29950491 | 18099075 | 2041901 | Angela Rafael Rojas de Rojas | Si | Comercio | El Porvenir | Activo Fijo | Si | Si | Adecuada |

Fuente: Plataforma ISTS, Sistema BT.