



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS

Diseño de estrategias orientadas a enfrentar una situación de riesgo
crediticio en una financiera -2024

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR

Moreno Tafur, Raúl Eduardo

<https://orcid.org/0009-0001-6977-881X>

ASESOR

Mg. Burmester Andreu, Hans Federico Isaac

<https://orcid.org/0000-0002-4980-1154>

Lima-Perú -2024

TURNITIN MORENO TAFUR.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

2%

INDICE DE SIMILITUD

2%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
2	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
3	andina.pe Fuente de Internet	<1%
4	ciencia.lasalle.edu.co Fuente de Internet	<1%
5	www.lacamara.pe Fuente de Internet	<1%
6	www.innova.presidencia.gob.mx Fuente de Internet	<1%
7	rpsico.mdp.edu.ar Fuente de Internet	<1%
8	patents.google.com Fuente de Internet	<1%
9	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	<1%

DEDICATORIA

A mis padres, quienes me han moldeado en la persona que soy hoy. Les agradezco por su amor incondicional, guía y apoyo constante que han hecho posible mis logros, incluyendo este.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis no hubiera sido posible sin el apoyo de varias personas e instituciones.

En primer lugar, a mis hermanos Rocio y Javier que siempre me motivaron a seguir estudiando y actualizándome.

A mi tía Julia Roca Aguilar, asistente administrativa de la Universidad Inca Garcilaso que siempre me alentó.

Agradezco también a la Universidad Inca Garcilaso, a la facultad de ciencias económicas y administrativas.

A MAF Perú, donde he puesto en práctica mis conocimientos y aprendido muchas cosas.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo diseñar estrategias orientadas a enfrentar una situación de riesgo crediticio en una financiera – 2024 para el cual se hizo un análisis de la estructura financiera peruana, composición, situación actual, estabilidad del modelo peruano, nivel de inclusión, y los riesgos que puedan afectar su estabilidad y funcionamiento como la morosidad, eventos externos o crisis financieras, el estudio nos permitió tener como resultado el diseño de estrategias orientadas a enfrentar una situación de riesgo crediticio en una financiera -2024. La metodología empleada tuvo un enfoque mayormente cualitativo en base al desarrollo de conceptos fundamentales de la teoría financiera como riesgo crediticio, asimismo se realizó un análisis de información financiera y se referencio el enfoque de reconocidos autores. Para la obtención de los resultados se emplearon herramientas como la matriz FODA para la evaluación actual de la financiera, diagrama de Ichikawa y el enfoque de Rumelt para la elección del diseño de estrategias, las cuales nos fueron de mucha utilidad para responder el problema ¿ Que estrategias se pueden implementar frente a una situación de riesgo crediticio en una financiera -2024?, también se determinó que uno de los resultados significativos es que el diseño de estrategias depende principalmente de la situación actual de la financiera.

Palabras claves: *Diseño, estrategias, riesgo crediticio, financiera, crédito, mora.*

ABSTRACT

The objective of the research was to design strategies oriented to face a credit risk situation in a financial institution - 2024 for which an analysis of the Peruvian financial structure, composition, current situation, stability of the Peruvian model, level of inclusion, and the risks that may affect its stability and operation such as default, external events, financial crises, the study allowed us to have as a result the design of strategies oriented to face a credit risk situation in a financial institution - 2024. The methodology used had a mostly qualitative approach based on the development of fundamental concepts of financial theory such as credit risk, as well as an analysis of financial information and referencing the approach of recognized authors. In order to obtain the results, tools such as the SWOT matrix for the current evaluation of the financial company, the ichikawa diagram and Rumelt's approach for the choice of strategy design were used, which were very useful to answer the problem: What strategies can be implemented in the face of a credit risk situation in a financial company -2024? It was also determined that one of the significant results is that the design of strategies depends integrally on the current situation of the financial company.

Key words: Design, strategies, credit risk, finance company, credit, delinquency.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
TABLA DE CONTENIDOS	vi
TABLA DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.....	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	1
1.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO	1
1.4. ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO	2
1.5. MISIÓN Y VISIÓN	2
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA.....	3
2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA.....	3
2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS	3
2.3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA EN LA PRÁCTICA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL	4
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO	5
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	5
3.2. TÉORIA SOBRE LA PROBLEMÁTICA	6
3.3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA	12
CAPÍTULO IV: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	14
4.1. DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	14
4.2. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	14

4.3. IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVA SELECCIONADA	
ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS	15
4.4. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	15
4.5. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN	15
CONCLUSIONES	41
RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	46

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación geográfica.....	2
Figura 2 Diagrama causa efecto.....	13
Figura 3 Organigrama financiera.....	18
Figura 4 Análisis FODA financiera.....	19
Figura 5 Estructura financiera peruana.....	21
Figura 6 Composición sector financiero peruano.....	22
Figura 7 Comparativo utilidad banca a marzo 2024 (millones soles).....	23
Figura 8 Utilidad bancos cierre marzo 2024.....	23
Figura 9 Ratio de Morosidad Banca Perú marzo 2024.....	24
Figura 10 Ratios Morosidad por días incumplimiento Bancos.....	25
Figura 11 Ratios Morosidad por días incumplimiento por Empresa Financiera.....	26
Figura 12 Mandatos SBS.....	27
Figura 13 FODA Diseño de estrategias de riesgo crediticio.....	32
Figura 14 Matriz de análisis FODA cruzado.....	33
Figura 15 Matriz FODA cruzado diseño de estrategias.....	34
Figura 16 Selección de diseño estrategias.....	39

INTRODUCCIÓN

El presente estudio sobre el diseño de estrategias frente a una situación de riesgo crediticio en una financiera - 2024 se ha dividido en varios capítulos , en el primer capítulo nos referiremos a las características de la financiera en estudio como ubicación geográfica, actividad , sector al que pertenece, misión y visión , se menciona la descripción del producto a desarrollar; a continuación en el segundo capítulo detallaremos nuestra labor en la financiera de estudio, y la aplicación de los conocimientos adquiridos en nuestras actividades profesionales, en el tercer capítulo fundamentaremos la elección de tema elegido y su importancia, expondremos la problemática ,aquí se incluye una espina del pescado de Ishikawa con el cual se muestra las causas, factores internos y externos, consecuencias e impactos; así mismo expondremos el marco teórico donde en base a enfoques de autores reconocidos en la materia explicaremos los conceptos fundamentales e importantes para poder abordar nuestro estudio, luego en el capítulo cuarto que es el eje central principal de estudio, en donde se ha desarrollado el objetivo de nuestro trabajo ; allí se menciona y explica la estructura financiera peruana, su composición y características, para esto también se hace uso de diagramas y graficas estadísticas y financieras , se emplea la matriz FODA para la evaluación de la situación actual de la financiera en estudio y el enfoque de rumelt para la elección del diseño de estrategias, la estructura de nuestro estudio termina con las conclusiones y recomendaciones; finalmente se incluyen las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

En este primer capítulo trataremos temas relacionados con las características generales y particulares de la institución en estudio, describiremos el producto y/o servicio, la ubicación geográfica de la misma, contexto socioeconómico; asimismo especificaremos su actividad general, al sector perteneciente y finalmente mencionaremos la visión y misión

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Este trabajo está basado en una entidad financiera que pertenece al sistema o sector financiero del Perú con operaciones en toda la nación, bajo supervisión y reglamentación de la superintendencia banca seguros y AFPs (SBS), con dos décadas años de posicionamiento en la economía comercial peruana, además bajo el soporte de una corporación transnacional con presencia comercial internacional.

La institución de estudio busca fomentar la inclusión financiera por medio de actividades puntuales para contribuir el crecimiento sustentable de la nación país bajo una óptica total de transformar, diversificar y digitalizar para permitir las metas de los clientes.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

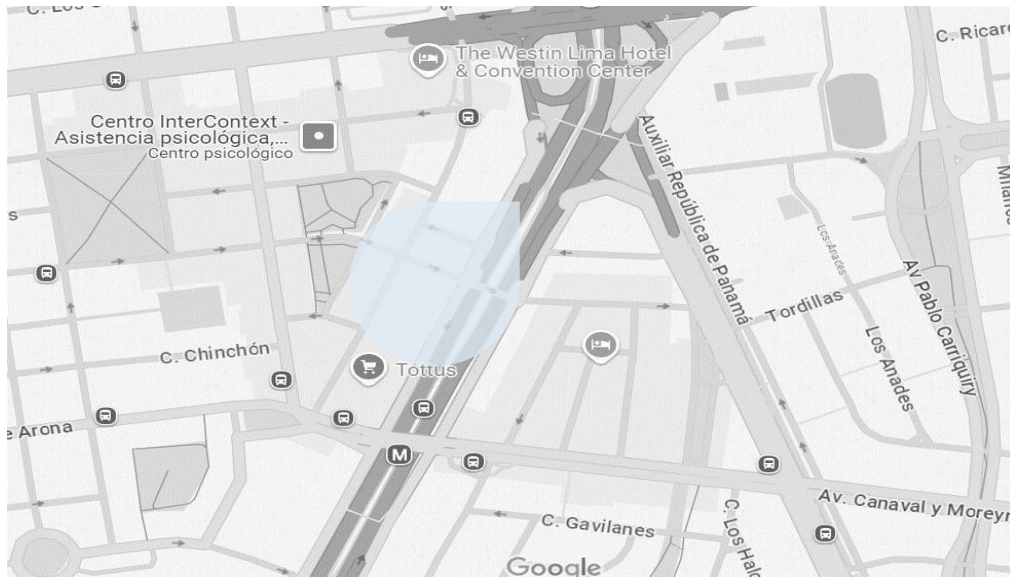
El diseño de estrategias de riesgos el cual se exponen en el presente trabajo está orientadas a enfrentar las contingencias de una financiera debido al no pago por parte de los usuarios que podrían generarse por diferentes causas o circunstancias que pueden afectar pérdidas para la institución, estas estrategias tienen el objetivo de proteger la rentabilidad, mitigar el riesgo, prevenir crisis financieras y de contribuir a estabilidad económica del país al absorber shocks.

1.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

Esta organización financiera tiene su oficina principal en el centro financiero de San Isidro Lima Perú, con sedes y sucursales en todo el Perú, donde la responsabilidad social es un valor fundamental y se esfuerza por brindar oportunidades financieras a aquellos que las necesitan y promover la inclusión social, asimismo con un compromiso con la felicidad y el crecimiento de los empleados.

Figura 1

Ubicación geográfica



Nota. Referencia Google maps, diseño propio.

1.4. ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO

Organización financiera peruana que se especializa en el financiamiento de créditos vehiculares, operaciones leasing y el otorgamiento de préstamos personales en una alianza estratégica con la marca número de ventas en automóviles del Perú que es la base de la red comercial, permitiendo tener una presencia activa en la totalidad de ubicaciones comerciales de ventas de automóviles de la firma a nivel nacional.

1.5. MISIÓN Y VISIÓN

Misión: Convertir los sueños de los clientes en realidad tangible, promoviendo la inclusión financiera y el progreso nacional.

Visión: Ser reconocidos por la visión innovadora y compromiso con la calidad, brindando soluciones financieras que transforman la vida para bien de clientes.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

En el presente capítulo describiremos nuestra actividad desarrollada como bachiller egresado en esta empresa de estudio, objetivo y atribuciones del puesto y responsabilidades asignadas, también detallaremos como los conocimientos adquiridos y la teoría han sido de utilidad práctica en nuestras actividades profesionales.

2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA

Analista soporte de soluciones de pago en una financiera con tareas tanto administrativas y operativas, la entidad financiera principalmente otorga financiamiento vehicular teniendo como aliada estratégica a una de las marcas líderes en el Perú.

2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS

Brindar soporte técnico y operativo a clientes , usuarios finales para resolver problemas relacionados con soluciones de pago, garantizando la entrega eficiente y efectiva de servicios de pago, así mismo planificar, ejecutar y controlar los diferentes tipos de aplicaciones que se requieren en el sistema, de esta forma contribuir a lograr las metas establecidas por el área de soluciones de pago , realizar labores operativas y administrativas en coordinación con otras áreas para lograr los objetivos de la financiera , entre las funciones o responsabilidades tenemos.

- a. Proporcionar soporte técnico vía teléfono, correo electrónico o chat.
- b. Conciliaciones bancarias.
- c. Analizar y resolver problemas complejos de pago.
- d. Investigar y diagnosticar errores en transacciones.
- e. Colaborar con equipos de las diferentes áreas de la empresa como comercial, contabilidad, sistemas, etc.
- f. Documentar y actualizar procedimientos de soporte.
- g. Aplicación y registros de pagos en el sistema.
- h. Proporcionar capacitación y apoyo a clientes y colegas.
- i. Monitorear y mejorar la calidad del servicio.
- j. Elaboración de reportes diversos, estados de cuenta y liquidaciones.
- k. Elaborar respuesta, reclamos clientes (Indecopi y autoridades)

2.3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA EN LA PRÁCTICA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

En el transcurso del desempeño profesional de mi persona como bachiller egresado de la carrera de administración de empresas he laborado principalmente para instituciones financieras y bancarias donde he aplicado muchos de los conocimientos aprendidos, adquiridos como estudiante tales como temas relacionados a créditos, cobranzas, riesgos, seguros, análisis financieros y siendo responsable de muchos procesos relacionados a estos puntos.

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

En este tercer capítulo expondremos del porque se eligió el tema de diseño de estrategias para una situación de riesgos, citaremos la problemática, el marco teórico, así como también definiremos conceptos básicos relacionados con nuestro estudio, citaremos a autores especialistas en el tema, analizaremos la problemática, sus orígenes e impactos.

Este trabajo pretende ser una guía de las estrategias que se podrían implementar para contingencias en un futuro que puedan afectar negativamente a la institución bancaria, a sus clientes y por ende también a la economía de país, se analizaran y detallaran las diferentes estrategias, sus impactos, así como sus fortalezas y debilidades.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Una institución financiera en un país en desarrollo como el Perú debe estar acondicionada para afrontar eventos que pueden surgir por desequilibrios en el mercado local o global, cambios en la economía, transacción de gobierno o factores específicos en la empresa como cambio de gerentes o directores, también estar lista para desastres naturales, emergencias de la salud pública , es decir debe estar preparada para mitigar los riesgos que le podrían generar pérdidas económicas y afectar su rentabilidad, todos estos eventos mencionados anteriormente se ven reflejados principalmente en el incumplimiento de pago de los clientes .

Entre los principales factores o causas que pueden influir en la capacidad de un cliente para cumplir con sus obligaciones financieras y, por lo tanto, afectar el riesgo crediticio tenemos:

- a. Factores internos como solvencia financiera, rentabilidad, gestión y administración, expertise del personal.
- b. Factores externos como entornos económicos, político social y regulaciones financieras.
- c. Factores específicos del deudor como capacidad de pago, historial crediticio, cultura financiera.
- d. Factores de riesgo como liquidez, operativo, riesgo de catástrofes y eventos extremos, riesgos de pandemias y enfermedades.
- e. Factores de control como auditoría y control interno, cumplimiento normativo, monitoreo.
- f. Factores tecnológicos como avances tecnológicos, ciberseguridad e integración de sistemas y procesos.

3.2. TEOÍA SOBRE LA PROBLEMÁTICA

La estructura financiera es el grupo de entidades, herramientas y comercio entre personas de habilidades y productos, optimizando el bienestar y satisfacción personal estimulando el desarrollo económico que es conocido como mercado, este grupo facilita la circulación de fondos y crédito en una economía, su objetivo principal es conectar a quienes tienen recursos financieros con quienes los necesitan, permitiendo así una asignación eficiente de recursos, entre los componentes claves tenemos los mercados financieros (bolsa de valores), instituciones financieras como bancos, financieras, cooperativas de crédito, aseguradoras; instrumentos financieros como acciones o bonos, y los entes reguladores como el banco central de reserva, tecnología financiera y una política monetaria; entre las funciones del sistema financiero tenemos la mediación e interceder financieramente, el manejo de riesgos , asignación de recursos , asimismo como la creación de liquidez.

Para el desarrollo económico y la estabilidad financiera se necesita una robusta estructura financiera.

Lapo et al., (2021) nos postula que en cada nación existe una estructura financiera con determinada característica, así en países del primer mundo el modelo se basa en el mercado y en la banca, mientras que en las economías subdesarrolladas o emergentes se apoyan en la banca pública o privadas, en donde las entidades financieras son un grupo particular con restricciones económicas y operacionales , así si este sistema privado bancarizado es fuerte le va a permitir afrontar, superar crisis y contribuir a la finanzas y estabilidad del país; así mismo Gracia et al., (2021) nos afirma que el sistema financiero tiene funciones de eficiencia en la movilización de ahorros hacia y para la inversión en producción, reducir costos de agencias, disminución de riesgos en la economía, generar , facilitar , optimizar el flujo de prestaciones y propiedades , de esta manera se logra de que se incremente el capital, el avance tecnológico , por ende, un crecimiento en la economía que es directamente proporcional a un desarrollo financiero en países tanto emergentes como del primer mundo.

El sector financiero para Martínez , (2021) está atravesando trascendentales cambios transformaciones que nacen al implementar tecnologías recientes, la digitalización se siente más sólida en el mundo financiero , a su vez son muchos los retos y posibilidades que esta reciente era está generando, la inteligencia artificial, el blockchain, el automatizar tratamientos y procesos entre otros, sino también de las apuestas que tienen que ver con la relación de un usuario más conocedor de la información y a la vez muy conectado, transacciones en línea online aumentara con el pasar de los próximos recientes tiempos,

crecerá más la banca telefónica con el uso del celular y las aplicaciones, por lo que la apuesta de invertir en mejorar la banca digital crecerá enormemente.

Se entiende por inclusión financiera a la disponibilidad y posibilidad de usar las prestaciones financieras para el público en general, en especial el uso de la población que ha sido relegada a través de los años por el las instituciones y entidades financieras; así mismo se desea igualar las oportunidades y acceso de los que ya tienen la prestación financiera y quienes aún carecen de eso, contribuyendo al crecimiento económico y social. Algunos ejemplos de inclusión financiera son las microfinanzas, banca móvil, cooperativas, asociaciones voluntarias para un fin o necesidad común, créditos para pequeñas empresas, enseñanza e instrucción en finanzas, en resumen, La inclusión financiera debe tener un cambio positivo en la disminución de la pobreza, incremento de estabilidad económica y así mismo el empoderar personas y comunidades.

Vargas, (2021) nos comenta que el acceso a las prestaciones financieras es un componente, elemento primordial en el progreso, avance en la parte económica y también en la social, ya que brinda a organizaciones y personas acceso a prestaciones financieras confiables y accesible que tienen un impacto de mejoría en la economía, el ahorro y consumo, especialmente en los más desfavorecidos, reduciendo su vulnerabilidad, aumentando sus ingresos y mejorando su bienestar, por lo mismo que es fundamental y primordial para disminuir la pobreza y la informalidad, por esta razón los gobiernos la promueven activamente. El acceso al ahorro y el crédito son pilares fundamentales de la inclusión financiera, de modo que América Latina enfrenta desafíos significativos en este ámbito, como costos elevados en servicios financieros, competencia informal desregulada, dificultades legales y de regulación, carencia de enseñanza financiera, poca supervisión de tasas de interés, escaso apoyo gubernamental, desconfianza en el sistema financiero y una economía predominantemente informal por lo que es crucial abordar estos obstáculos para desarrollar positivamente la inclusión financiera en la sociedad y nación, y así acortar la brecha con los países del primer mundo, así el control y cálculo de la inclusión financiera son fundamentales para asegurar su impacto positivo en la economía de la población.

Para Vargas Salazar et al.,(2022)el crecimiento del comercio electrónico está fomentando la inclusión financiera y la bancarización de los consumidores, lo que requiere una evolución normativa y social para aprovechar los beneficios de la economía digital, nos afirma que la digitalización de la economía y el comercio electrónico mejora las condiciones de vida de usuarios cuando se brinda precios más competitivos, una mayor diversidad de productos y servicios, y un ahorro de tiempo valioso, sin embargo la inclusión financiera

sigue siendo un desafío, esto porque un poco menos del el 49% de los ciudadanos mayores de 15 años en todo el mundo tienen tarjeta de débito, lo que difiere en América Latina y el Caribe con 41% , sin embargo la penetración de servicios de dinero móvil, que alcanza el 4% global y 3% en Perú, abre nuevas perspectivas para la evolución del sector económico digital y la comercialización electrónica.

Perú ha avanzado en inclusión financiera posterior a la pandemia, gracias a medidas como corresponsalías bancarias en áreas con bajo acceso financiero, aun así, el camino hacia la inclusión total sigue siendo largo, con solo un poco más del 27% de los ciudadanos mayores de 15 años con tarjeta de débito.

Entendemos por riesgo financiero a la posibilidad de una pérdida financiera que puede surgir debido a cambios en el mercado, la economía o factores específicos de una empresa o inversión, entre ellos tenemos la contingencia de crédito que es la viabilidad de que un cliente, consumidor incumpla sus acuerdos de pago, contingencia de mercado, probabilidad de pérdida debido a la variación en los montos de activos o instrumentos financieros; contingencia operativa, la posibilidad de pérdida debido a fallos en los procesos internos, tecnología o recursos humanos, contingencia de liquidez, la posibilidad de no poder convertir activos en efectivo cuando se necesita. contingencia de tasa de interés, probabilidad de pérdida por cambios en tasas de interés., contingencia de tipo cambio, posibilidad por pérdida debido a cambios en tasas de cambio de monedas.

Es importante identificar y gestionar estos riesgos para minimizar la exposición a pérdidas financieras, en nuestro caso profundizaremos sobre el riesgo crediticio o la contingencia crediticia.

La contingencia crediticia es según Lapo et al., (2021) como la eventualidad por la cual una empresa o institución financiera sufra estragos por el incumplimiento de pagos por parte de sus deudores, tal como se establece en los contratos. Esto puede tener un impacto significativo en diversas obligaciones financieras como operaciones de crédito, comercio, inversión, préstamos, pagos de facturas y otras obligaciones relacionadas.

Las entidades financieras son especialmente susceptibles al riesgo crediticio, particularmente en Latinoamérica, donde la medición de la mora es una guía fundamental de contingencia afectando la liquidez del sector bancario.

Inicialmente el manejo del crédito se ejecutaba bajo la experiencia del colocador del crédito, sugerencias de clientes, simples garantías y una que otra acción ,en Trejo et al., (2016)nos comenta que en tiempos recientes se usan modelos estadísticos y de probabilidad para estimar el riesgo crediticio entre ellos el crédito scoring (anexo 1) y el behavioral scoring (

nacimiento y conducta crediticia) , así mismo la estadística y el análisis de grupos en el estudio de diferentes tipos de consumidores también se han incorporado en el análisis de las contingencias crediticias, por decir un buen récord de pago de los clientes se puede determinar con técnicas y herramientas conocidas como los scoring model (anexo 2), cabe indicar que no solo las instituciones financieras utilizan los modelos analíticos para estimar el riesgo crediticio, sino también es utilizado en áreas como medicina, o sociología.

La definición que da Gómez et al., (2018) al no cumplimiento de las obligaciones de prestatarios a una financiera es morosidad, que a su vez representa el riesgo cuando se otorga un préstamo, efectos negativos en una financiera por morosidad van desde la falta de liquidez hasta pérdidas económicas , más aún si estos prestarios carecen de garantías. La morosidad es parte del negocio financiero, es por lo mismo que se necesita un buen y efectivo proceso de evaluación en el otorgamiento; el incremento del indicar mora ocasiona un desgaste en el portafolio, y por ende la generación de inconvenientes financieros en la institución financiera y en la utilidad también, es así que hay una relación inversamente proporcional entre morosidad y el crecimiento de la financiera.

Así mismo para Golman et al., (2018) el seguimiento de la mora es vital para las instituciones financieras, ya que la morosidad puede tener un impacto negativo en su estabilidad y rentabilidad, los dos problemas principales que surgen cuando los prestatarios no pagan a tiempo son reducción de la liquidez esto es el costo de hacer seguimiento y controlar los créditos vencidos reduce la disponibilidad de fondos de la institución y la reducción de ingresos y aumento de gastos, ya que los pagos tardíos disminuyen los ingresos por intereses y comisiones, y además generan gastos adicionales para recuperar los créditos.

Un alto nivel de morosidad puede llevar a la insolvencia y debilitar la institución financiera a largo plazo. Por lo tanto, es crucial implementar estrategias efectivas para monitorear y recuperar los créditos.

En Chavarín, (2002) nos comenta, afirma que el riesgo de crédito se evalúa mediante la relación entre las provisiones para contingencias crediticias y los otorgamientos de créditos totales, lo que se conoce o designa como indicador de mora o atraso. Este indicador muestra la proporción de obligaciones vencidas en relación con el total de obligaciones de los clientes de un banco.

La razón de provisiones y el indicador de morosidad están estrechamente relacionados, pero reflejan diferentes aspectos de las contingencias de crédito; es decir la relación de provisiones refleja las decisiones de crédito pasadas y la preparación para posibles pérdidas, y el indicador de mora o atraso muestra el impacto actual de las opciones elegidas de crédito y

suficiencia de los deudores para pagar sus obligaciones; el desarrollo del indicador de mora depende de variables económicas, políticas y regulatorias el cual puede variar entre organismos bancarios según sus políticas de crédito, tecnología y recursos; por lo tanto, es importante considerar ambos indicadores para obtener una visión completa del riesgo o contingencia de crédito.

Ochoa et al., (2010) afirma que la organización financiera tiene un rol fundamental en la parte económica del país, debido a que favorece la canalización de recursos desde el ahorro hacia la inversión, reduce costos asociados a transacciones y minimiza las asimetrías de información. La intermediación financiera es crucial para fortalecer la evolución económica positivamente y el crecimiento industrial. Sin embargo, es básico reconocer que el mercado financiero no es perfecto y presenta imperfecciones, como externalidades, que requieren una regulación efectiva para garantizar su estabilidad y eficiencia, en sí, el sistema financiero, Facilita la inversión y el crecimiento económico minimiza costos y asimetrías de información, requiere regulación para corregir imperfecciones y externalidades por lo que es importante equilibrar la libertad del mercado con la regulación básica y fundamental para controlar el óptimo desempeño del aparato financiero.

La reglamentación de crédito tiene como finalidad fundamental cuidar a los usuarios de la banca y avalar la seguridad de la estructura financiera, estableciendo normas y políticas para las instituciones financieras que otorgan créditos, así tenemos establecer límites y condiciones para la concesión de créditos, requerir evaluaciones crediticias rigurosas y transparentes, regular tasas de interés y plazos de los créditos u operaciones de otorgamiento de dinero o bienes, exigir información clara y precisa en los contratos de crédito, imponer sanciones por incumplimiento de las regulaciones, de esta manera, la regulación del crédito busca equilibrar el acceso al crédito con la gestión de riesgos, protegiendo a los consumidores y al sistema financiero en general.

A partir de la década de 1970, el sector financiero experimentó una transformación significativa debido a la globalización y la innovación de productos financieros, lo que obligó a una adaptación en la regulación para garantizar la estabilidad y eficiencia del sistema, entre estos cambios que se dieron están la unificación mundial de los mercados financieros, la aparición con novedosos y modernos productos y prestaciones financieras, avances tecnológicos para facilitar la operativa y acceso a los servicios financieros, estos cambios requirieron una actualización en la regulación de tal forma que sostengan la solidez, firmeza de la estructura financiera, proteger a consumidores e inversores, fomentar la competencia y la innovación, abordar nuevos riesgos y desafíos.

La regulación tuvo que evolucionar para adaptarse a estos cambios y garantizar que el sector financiero siga siendo seguro, eficiente y competitivo por lo que en 1988 se forma el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (anexo 3) con la meta de generar propuestas en regulaciones para organismos financieros y afrontar de mejor forma más la variación, desequilibrios producidos por un contexto de demanda y oferta financiera mundial. En esta reunión que conocemos como Basilea I, se dan sugerencias mínimas obligatorias, fundamentales para cuidar la firmeza de la estructura y sostener un capital básico para proteger los patrimonios, bienes y dinero, conocidos como capitales los cuales están sujetos al riesgo de posibilidad de impago, el cual se llamó capital menor de regulación, después el mismo grupo se juntó en 1999 y se generó el acuerdo llamado Basilea II, el cual tiene 3 pilares que son: requerimientos de capital mínimo, o protección de capital en contingencia, tratamiento de prueba, control de supervisión donde el ente supervisor tiene la función en vigilar, supervisar los organismos financieros y finalmente el cumplimiento, obediencia de las reglas mercantiles para acceder a los usuarios a toda la información financiera y asimismo la claridad de informar de los organismos financieros.

El ordenamiento y reglamentación financiera peruana se alinea con modelos globales para regular prudencialmente, con el objetivo principal de garantizar la estabilidad financiera. La SBS ha logrado avances significativos para la implementación de estos estándares y su adaptación al contexto local de riesgos.

La SBS busca un equilibrio entre una regulación rigurosa y flexible, que permita gestionar adecuadamente los riesgos y al mismo tiempo fomente la innovación y el desarrollo financiero, de esta manera se promueve un sistema financiero sólido, fuerte y dinámico el cual apoye el desarrollo de la economía.

Los aspectos clave en regulación financiera peruana son: alineación con estándares internacionales, adaptación al contexto local de riesgos, propuestas complementarias a los estándares de Basilea, equilibrio entre rigor y flexibilidad, priorización de la estabilidad financiera, apoyo a la innovación y desarrollo financiero

La regulación financiera peruana busca ser integral y abarcadora, orientada a mejores prácticas de gestión de riesgos, equilibrada y flexible, adaptable y evolutiva, previsoras y anticipatorias con la meta del fortalecimiento de la estructura financiera del Perú y adaptarse a necesidades específicas de la economía peruana y local.

Leyva (2007) destaca la importancia crucial de las estrategias financieras entre ellas la de riesgo crediticio en la planificación financiera de las instituciones, estas estrategias constituyen un escenario relacionado a la elección de decisiones financieras que establecen

objetivos y metas financieras específicas, y permiten optimizar la asignación de recursos financieros, y contribuyen a la maximización del valor y la eficiencia empresarial

Según Reyes (2007) el proceso o diseño de estrategias es fundamental para el rendimiento de una institución , se afirma que la dirección tendrá efectos productivos y favorables solo cuando anteriormente se ha planificado una meta u objetivo y el método para alcanzarla; así mismo es muy importante tener un esquema práctico y utilitario para desarrollar, instalar acciones que se ejecuten en el día a día con el fin de lograr alcanzar los intereses, propósitos determinados por los directivos en su planeación o proyección; cabe destacar que las finanzas tienen un rol fundamental, las descripciones de estrategias financieras hacen referencia a los fundamentos de obtención de conseguir los fines , un manual para cumplir las finalidades , opciones de perfeccionamiento de gestión, mecanismo de aseguramiento de la sustentabilidad, así mismo el proponer también como meta exponer instrumentos de medición que mejoran las condiciones de las estrategias financieras.

Una estrategia de gestión de riesgo crediticio es un plan integral diseñado para minimizar las pérdidas financieras asociadas con no solvencia de los usuarios para cumplir con las obligaciones de pago pactadas, esta estrategia debe tener como objetivos principales el reducir al mínimo las pérdidas crediticias, maximizar la recuperación de créditos, mitigar el riesgo de incumplimiento, para lograr estos objetivos es esencial realizar un análisis de riesgo que incluya evaluación del crédito, estudio de solvencia de pago del cliente, además la estrategia debe incorporar estrategias de mitigación como diversificación de cartera, establecimiento de límites crediticios; asimismo es fundamental incluir procesos de gestión como, evaluación y aprobación de créditos , gestión de incumplimiento, uso de herramientas tecnológicas como sistemas de información crediticia, modelos de scoring crediticio, análisis de datos e inteligencia artificial, la estrategia también debe incluir indicadores clave de rendimiento (KPI) como tasa de incumplimiento ,recuperación de créditos ,rendimiento de la cartera crediticia, calificación crediticia , esto para cuantificar la eficacia y efectuar las calibraciones necesarias.

3.3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

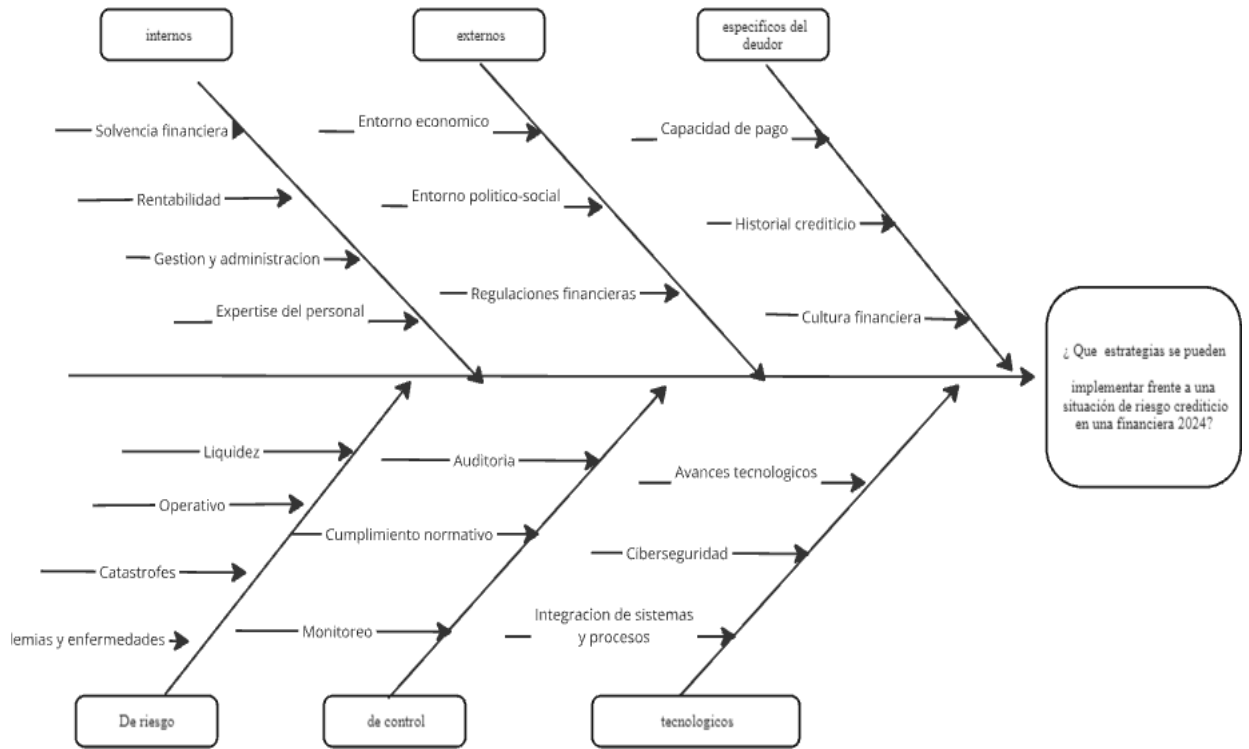
En este punto presentamos el diagrama causa efecto donde podemos apreciar 06 causas o factores con subcausas que afectan a la problemática, así tenemos:

- Internos: solvencia financiera, rentabilidad, gestión y administración, expertise del personal.
- Externos: entorno económico, político social, regulaciones financieras.
- Específicos del deudor: capacidad pago, historial crediticio, cultura financiera.

- De riesgo: liquidez, operativo, catástrofes, pandemias y enfermedades
- De control: auditoria, cumplimiento normativo, monitoreo.
- Tecnológicos: avances, ciberseguridad, integración de sistemas y procesos.

Figura 2

Diagrama causa efecto



Nota. Elaboración propia

La problemática que tenemos es ¿Que estrategias se pueden implementar frente a una situación de riesgo crediticio en una financiera 2024?, y para solucionar esta problemática se ha desarrollado el siguiente objetivo de investigación “Diseñar estrategias orientadas a enfrentar una situación de riesgo crediticio en una financiera – 2024 “.

CAPÍTULO IV: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

En el siguiente capítulo se muestran una descripción de las alternativas de solución, herramientas utilizadas para el análisis y una evaluación de las mismas, finalmente las alternativas a implementar y el costo, y finalmente la prueba de viabilidad en poner a funcionar que es el tema principal de nuestra investigación y estudio.

4.1. DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Mencionaremos los instrumentos utilizados para la resolución de nuestras problemáticas planteadas y las alternativas de solución usadas.

- Cuadros estadísticos
- Organigramas
- Diagrama de Ishikawa
- Análisis FODA
- Matriz FODA cruzada
- Matriz de Rumelt

4.2. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

A continuación, detallaremos como fueron utilizadas las herramientas en el presente trabajo y así encontrar las alternativas de solución.

- Cuadros estadísticos

Esta herramienta estadística se utilizó para mostrar datos y tendencias en las instituciones financieras, así como algunos indicadores como morosidad y utilidad.

- Organigramas

Nos sirvió para mostrar la estructura de la financiera en estudio y la composición jerárquica y funcional del sistema financiero del peruano

- Diagrama de Ishikawa

El diagrama causa y efecto o Ishikawa tiene la utilidad de analizar el problema, identificando las causas raíz y clasificándolas en varias categorías, de esta forma entenderlos y así mismo encontrar una solución, en nuestro estudio fue empleado para identificar el problema y sus posibles causas.

- **Análisis FODA**

Esta herramienta estratégica fue empleada con el fin de dimensionar el estado actual de la financiera y de las estrategias de riesgos crediticios.

- **Matriz FODA cruzada**

Nos ayudo para identificar las estratégicas y acciones específicas para poder mitigar el riesgo en el escenario planteado por nuestra problemática.

- **Matriz de Rumelt**

Se empleo para evaluar la relación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de las estrategias y elegir el diseño de estrategias según nuestro problema u objetivo.

4.3. IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVA SELECCIONADA ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS

El presente trabajo consiste en realizar un análisis, estudio del riesgo en una financiera cuyo objetivo es diseñar de estrategias orientadas a enfrentar una situación de riesgo crediticio en una financiera -2024

4.4. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN

El presente trabajo consiste únicamente en el diseño de estrategias, no se está evaluando en los costos de implementación.

4.5. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN

Diseño de estrategias orientadas a enfrentar una situación de riesgo crediticio en una financiera -2024

1. Presentación

En una financiera, el riesgo crediticio se manifiesta en el momento en el que los usuarios incumplen sus compromisos de pago, con la consecuencia del generar pérdidas significativas para la institución. Algunos indicadores clave de este riesgo son:

- a. La morosidad, que mide el porcentaje de créditos vencidos o en mora
- b. Las provisiones para pérdidas por créditos, que son los fondos reservados para cubrir posibles pérdidas
- c. La condición del portafolio de préstamos, que evalúa la solvencia de los deudores
- d. La concentración de créditos, que se refiere a la exposición a un solo deudor o sector
- e. El riesgo de mercado, que incluye fluctuaciones en las tasas de interés o tipos de cambio

Para mitigar este riesgo debe el organismo financiero implementar estrategias como:

- a. Un análisis de crédito exhaustivo
- b. La diversificación de la cartera de créditos
- c. El seguimiento y monitoreo constante de los créditos
- d. Políticas de provisionamiento adecuadas
- e. La cobertura de riesgos mediante seguros o derivados.

Es fundamental que la financiera mantenga un equilibrio entre la evolución del portafolio de préstamos y/o créditos y el manejo de contingencias crediticias con el fin de consolidar su estabilidad financiera y evitar pérdidas potenciales.

2. Importancia de la estructura financiera

La estructura financiera tiene un rol elemental, esencial en el desarrollo económico de un país, esto porque facilita la asignación de recursos, gestiona el riesgo y apoya la actividad económica. Sus funciones esenciales incluyen:

- a. Conectar a ahorradores e inversionistas: Actúa como intermediario entre quienes tienen fondos disponibles y quienes necesitan financiamiento.
- b. Optimizar la asignación de recursos: Dirige los fondos hacia las inversiones más productivas, promoviendo la eficiencia económica.
- c. Mitigar el riesgo: Ofrece instrumentos y mecanismos para gestionar el riesgo, como seguros, derivados y garantías.
- d. Facilitar el comercio: Proporciona medios de pago, financiamiento y gestión de riesgos, permitiendo el desarrollo de la actividad económica.
- e. Mantener la estabilidad: Contribuye a la estabilidad económica al absorber shocks y prevenir crisis financieras.
- f. Impulsar el crecimiento: Proporciona financiamiento para inversiones y proyectos que pueden estimular el crecimiento económico.
- g. Promover la inclusión: Deja acceder a las prestaciones financieras a individuos y empresas las cuales no podían anteriormente ingresar a la estructura financiera, fomentando la inclusión financiera.

En resumen, la estructura financiera es pilar principal para la operatividad de la economía y su adecuado desempeño es crucial en la evolución, estabilidad del país.

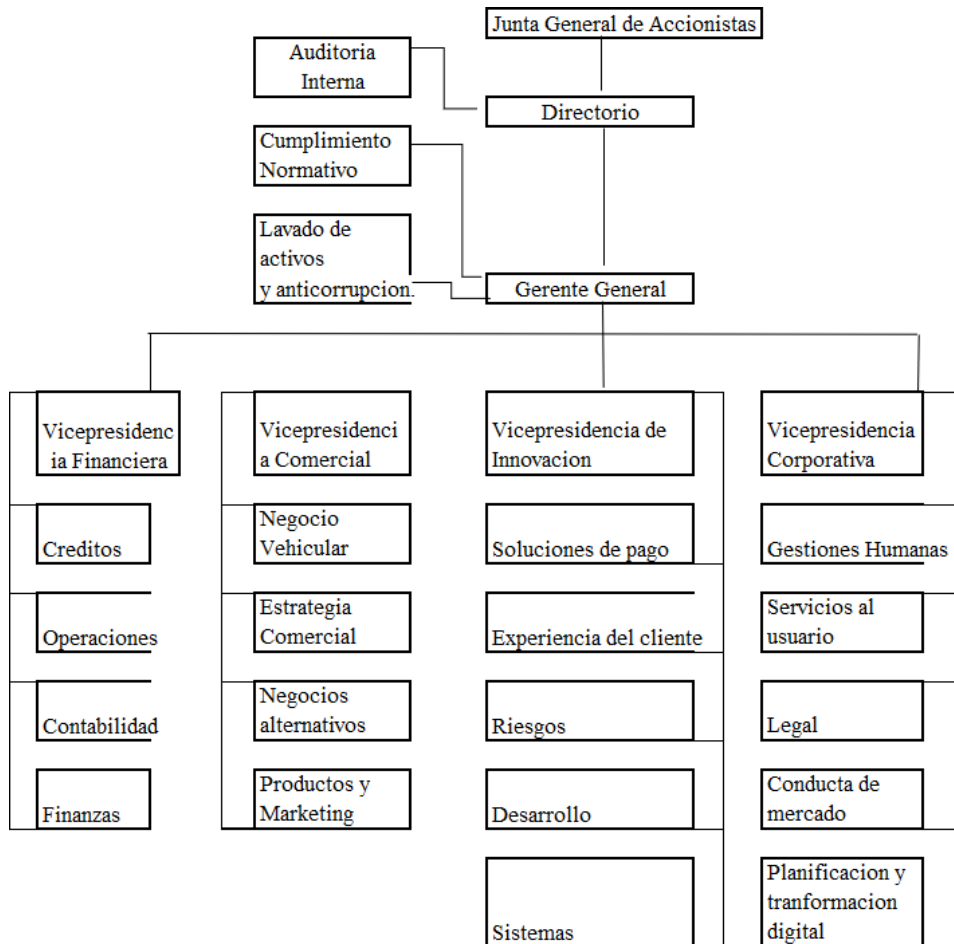
3. Importancia de una entidad financiera

Una entidad financiera desempeña el rol papel crucial en el crecimiento, evolución, mejora y la estabilidad financiera en una sociedad, al:

- a. Facilitar la conexión entre ahorradores e inversionistas, optimizando la asignación de recursos.
- b. Proporcionar financiamiento para proyectos y empresas, impulsando el crecimiento económico y la innovación.
- c. Ofrecer soluciones para gestionar riesgos financieros, protegiendo a los clientes y asegurando la estabilidad del sistema.
- d. Contribuir a la estabilidad financiera, evitando crisis y pánicos que podrían afectar la economía.
- e. Brindar una variedad de servicios financieros, cumpliendo las demandas, requerimientos de usuarios y respaldando su bienestar económico.
- f. Promover el ingreso a la estructura financiera, extendiendo las prestaciones financieras a individuos, empresas y organizaciones que anteriormente no tenían acceso.
- g. Apoyar la economía real, financiando proyectos y empresas que generan empleo y crecimiento económico sostenible.
- h. Cumplir con regulaciones y estándares de supervisión, garantizando la seguridad, solvencia y transparencia.
- i. Fomentar la innovación financiera, desarrollando novedosos bienes y prestaciones que responden a los requerimientos, deseos volubles del usuario en general.
- j. Crear vinculaciones de seguridad, tranquilidad y credibilidad para la clientela y socios, fundamentales para el desarrollo económico y la prosperidad.

A continuación presentamos el organigrama de la financiera en estudio

Figura 3
Organigrama financiera



Nota. Elaboración propia

Paso siguiente, presentamos el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la institución financiera.

Figura 4

Análisis FODA financiera

Interno	Externo
Fortalezas	Oportunidades
Solvencia financiera estable.	Tecnología avanzada para operaciones y servicios en línea
Red de sucursales y atención al cliente amplia.	Crecimiento del mercado financiero digital
Relaciones con instituciones financieras internacionales.	Mejora de la experiencia del cliente a través de la tecnología
Marcas reconocidas y confiables.	Diversificación de productos
Equipo de profesionales experimentados.	Incremento de demanda de servicios financieros para pequeñas empresas
Debilidades	Amenazas
Procesos burocráticos y lentos.	Competencia de instituciones financieras.
Dependencia de fuentes de información limitadas.	Cambios en regulaciones financieras y legales.
Vulnerabilidad a ciberataques y fraude.	Incremento del riesgo crediticio global.
Insuficiente diversificación de la cartera de inversiones.	Fluctuaciones en tasas de interés y mercados financieros.
Dependencia de personal clave.	Riesgo de catástrofes y eventos extremos.
	Pérdida de confianza de los clientes.

Nota. Elaboración propia

Si bien no se está haciendo una propuesta de cómo mejorar la financiera, es recomendable también realizar este estudio.

4. Situación de la estructura financiera en el Perú actualmente.

La estructura financiera peruana es un conjunto de instituciones, organizaciones y mercados que interactúan para proporcionar servicios financieros y apoyar la evolución y el progreso de la economía del país.

Presentamos la composición estructural financiera peruana:

A. Instituciones Financieras:

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), encargado y responsable de preservar la estabilidad monetaria país.
- Bancos comerciales: Como Banco Crédito Perú, BBVA Continental, Scotiabank, entre otros.
- Cooperativas de crédito: Como COOPAC, CREDEC, entre otras.
- Cajas municipales: Como Caja Municipal de Lima, Caja Municipal de Trujillo, entre otras.

- Seguros: Como Pacifico Seguros, Rímac Seguros, entre otros.

B. Mercados financieros:

- Bolsa de Valores de Lima (BVL): Principal bolsa en valores del país.
- Mercado Deuda Pública: Donde se negocian bonos y títulos del gobierno.
- Mercado de Divisas: Donde se negocian divisas.

C. Instrumentos financieros:

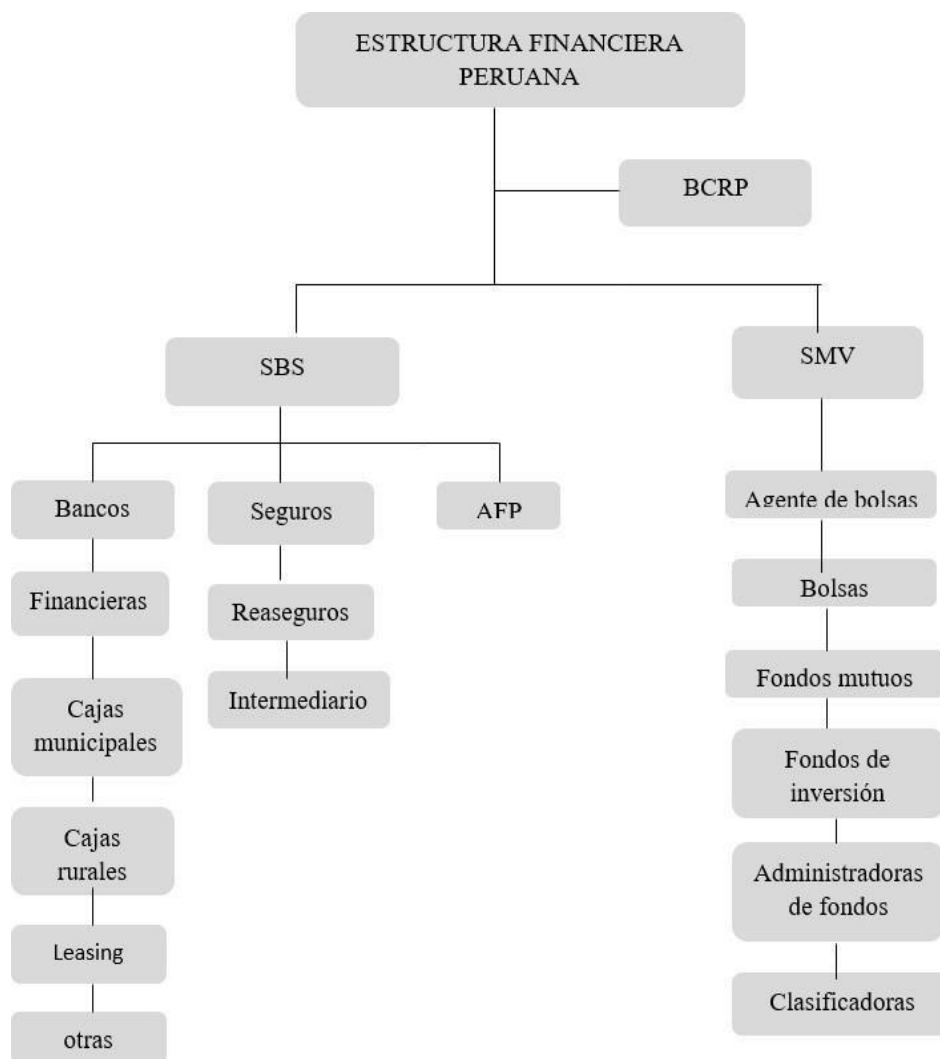
- Depósitos bancarios
- Préstamos
- Tarjetas de crédito
- Bonos y títulos
- Acciones
- Derivados

D. Regulación y supervisión:

- Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)
- Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)
- Consejo Estabilidad Financiera (CEF)

Figura 5

Estructura financiera peruana



Nota. Elaboración propia

La estructura financiera peruana ha mostrado estabilidad y crecimiento en los últimos años, pero aún enfrenta desafíos para mejorar la inclusión financiera y la eficiencia del sistema, así mismo fortalecer la regulación y supervisión, esto debe tomarse como desafíos y oportunidades, es decir se encuentra en una situación sólida, con instituciones financieras estables y mercados financieros dinámicos. La regulación y supervisión efectiva por parte de la SBS y SMV garantizan una transparencia, estabilidad en la estructura.

Hoy en día, la estructura financiera peruana disfruta, por ejemplo:

- Altos niveles de liquidez, con ratios superiores a los mínimos establecidos por la SBS.

- Una solvencia financiera robusta, reflejada en una ratio de capital global superior a 13,9%.

Sin embargo, el sistema financiero peruano también enfrenta retos, como:

- Un alto nivel de endeudamiento de los prestatarios.
- Una situación económica global desafiante.
- El aumento de tasas de interés, que requiere una supervisión constante y medidas proactivas para mantener la fortaleza, robustez de nuestra estructura financiera.

Resumiendo, la estructura financiera peruana actualmente está en una posición sólida, pero es fundamental continuar monitoreando y adaptándose a los desafíos emergentes para asegurar su estabilidad y crecimiento continuo, si bien es cierto la estructura financiera peruana es sólida y en crecimiento, debe monitorear las posibles amenazas, desafíos y eventualidades para asegurar su estabilidad y desarrollo, cabe mencionar que 50 empresas de operatividad diversas tienen activos por S/. 602 mil millones (Figura 6)

Figura 6

Composición sector financiero peruano

Estructura del sector financiero peruano			
Activos a junio 2024			
Empresas de operaciones múltiples	Numero de empresas	Monto (S/. Millones)	Participacion (%)
Banca Múltiple	17	536139	88.99
Empresas financieras	10	17450	2.9
Cajas municipales	12	44033	7.31
Cajas rurales de ahorro y crédito	5	1718	0.29
Empresas de créditos	6	3138	0.52
Total	50	602478	100

Nota. Fuente SBS, informe financiero junio 2024

Las utilidades de la banca múltiple disminuyeron un 17.91 % respecto al 2023 al cierre del primer trimestre 2024 (Figura 7), el Banco Crédito Perú (BCP) se mantuvo como líder, sus utilidades disminuyeron un 4.44% en comparación con marzo de 2023. BBVA ocupó el segundo lugar, experimentando una caída significativa del 28.93%, seguido por Scotiabank e Interbank, que también registraron reducciones considerables del 24.49% y 60.20%, respectivamente. (Figura 8)

Figura 7

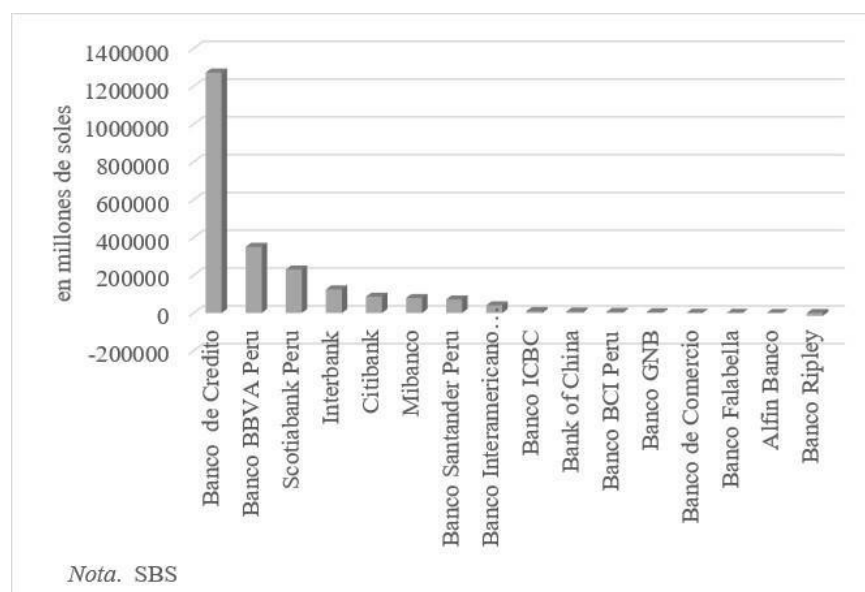
Comparativo utilidad banca a marzo 2024 (millones soles)

	Mar-23	Mar-24		
BCP	1331389	1272334	-4.44%	⬇️
BBVA	492610	350102	-28.93%	⬇️
Scotiabank	304884	230216	-24.49%	⬇️
Interbank	313969	124960	-60.20%	⬇️
Citibank	110955	86193	-22.32%	⬇️
Mibanco	59901	79259	32.32%	⬆️
Banco Santander Peru	52023	71787	37.99%	⬆️
Ban BIF	45603	40733	-10.68%	⬇️
Banco ICBC	15484	10112	-34.69%	⬇️
Bank of China	2580	7522	191.55%	⬆️
Banco BCI Peru	-4399	5782	-231.44%	⬇️
Banco GNB	2572	4672	81.65%	⬆️
Banco de Comercio	3351	809	-75.86%	⬇️
Banco Falabella	-4283	390	-109.11%	⬇️
Alfin Banco	159	331	108.18%	⬆️
Banco Ripley	-9578	-15184	58.53%	⬆️

Nota. Fuente SBS

Figura 8

Utilidad bancos cierre marzo 2024



En el primer trimestre de 2024, el indicador de mora en la estructura financiera peruana alcanzó el nivel 4.47 %, esto significa un aumento del 12.88 % en el índice de morosidad comparado con el primer trimestre del 2023. Figura 9

Figura 9

Ratio de Morosidad Banca Perú marzo 2024

	Mar-23	Mar-24	Variacion %	
Banco Pichincha	5.86	7.15	22.01%	▲
Mi banco	5.03	6.73	33.80%	▲
Banco Falabella Peru	4.97	5.98	20.32%	▲
Banco Ripley	3.12	5.54	77.56%	▲
Scotiabank Peru	4.08	4.82	18.14%	▲
Alfin Banco	2.58	4.66	80.62%	▲
Banco BBVA Peru	4.38	4.65	6.16%	▲
Banco de Credito	3.99	4.37	9.52%	▲
Banco de Comercio	4.00	4.17	4.25%	▲
Ban BIF	3.57	4.02	12.61%	▲
Interbank	3.05	3.69	20.98%	▲
Banco GNB	4.04	3.34	-17.33%	▼
Banco ICBC		1.90		▲
Banco BCI Peru		1.75		▲
Banco Santander Peru	1.50	1.54	2.67%	▲
Citibank				▲
Bank of China				▲
Total	3.96	4.47	12.88%	▲

Nota . SBS , Informe trimestral marzo 2024

Este aumento significativo de la morosidad refleja un entorno desafiante para las instituciones financieras peruanas (Anexo 4). Sin embargo, a pesar de este incremento el sistema financiero peruano ha logrado mantener niveles sólidos de solvencia y liquidez, lo que indica una capacidad para absorber los impactos de la morosidad y continuar operando de manera estable.

En el 2024 es fundamental resaltar que la estructura financiera peruana continúa exhibiendo altos niveles de liquidez y solvencia, con un promedio de ratio de capital global del 16.8% a febrero de 2024.

Figura 10

Ratios Morosidad por días incumplimiento Bancos

Empresas	Porcentaje de créditos con				Morosidad según criterio contable SBS
	Más de 30 días de incumplimiento	Más de 60 días de incumplimiento	Más de 90 días de incumplimiento	Más de 120 días de incumplimiento	
BBVA	5.17	4.58	3.99	3.61	4.57
BANCOM	5.03	4.87	4.77	4.32	5.04
BCP	4.55	3.82	3.40	3.00	4.24
B. Pichincha	7.64	7.04	6.61	5.68	7.18
Ban BIF	4.83	4.31	3.93	3.67	4.21
Scotiabank Perú	5.33	4.47	4.00	3.70	4.74
Citibank	-	-	-	-	0.38
Interbank	4.34	3.62	3.07	2.57	3.29
Mibanco	10.82	9.11	8.06	7.14	7.45
B. GNB	5.02	3.89	3.06	2.62	3.17
B. Falabella Perú	9.02	7.23	5.73	4.20	6.10
B. Santander Perú	3.55	3.53	2.52	1.68	4.83
B. Ripley	8.22	6.38	4.93	3.15	5.26
Alfin Banco	11.27	6.22	4.69	1.62	5.24
B. ICBC	1.46	1.46	1.46	1.46	1.46
Bank of China	-	-	-	-	-
Banco BCI Perú	3.70	3.41	3.41	1.48	4.57
Total Banca	5.10	4.36	3.83	3.38	4.43

Nota . Reporte N° SBS

* al 31 julio 2024

Figura 11

Ratios Morosidad por días incumplimiento por Empresa Financiera

Empresas	Porcentaje de créditos con				Morosidad según criterio contable SBS*
	Más 30 días incumplimiento	Más 60 días incumplimiento	Más 90 días incumplimiento ^{1/}	Más 120 días incumplimiento	
Crediscotia Financiera	11.01	8.28	6.10	4.00	6.61
Compartamos Financier	8.96	6.39	4.41	2.62	8.56
Financiera Confianza	9.00	7.31	6.39	5.01	8.78
Financiera Efectiva	10.57	7.11	4.38	2.18	5.35
Financiera Qapaq	11.97	8.99	6.77	4.54	10.48
Financiera Oh!	14.51	12.25	10.48	7.38	11.04
Mitsui Auto Finance	8.52	5.63	4.29	3.35	6.55
Financiera Proempresa	10.61	9.22	8.38	7.62	10.59
Financiera Credinka	19.32	17.24	15.84	14.25	18.99
Financiera Surgir	7.04	5.24	3.40	1.74	7.06
Total empresa financier	10.35	7.88	6.11	4.28	8.39

Nota. Reporte N° 14 Créditos SBS según días de incumplimiento.

1/ Morosidad acorde con estándares internacionales. Corresponde a la definición de créditos vencidos establecida en Basilea II.

* al 31 mayo 2024

5. Organismos supervisores de la estructura financiera peruana.

- La Superintendencia de Banca y Seguros y AFP's (SBS) y
- La Superintendencia del Mercado de Valores.

A. La Superintendencia de Banca y Seguros y AFP's (SBS).

Entidad responsable del control, vigilancia de la estructura financiera, de seguros, pensiones y cooperativo de ahorro y crédito, previniendo y detectando el ocultamiento de fondos, bienes o propiedades obtenidas ilegalmente y el financiar actividades terroristas, su fin es garantizar los recursos de clientes, participantes del sistema privado pensiones, asimismo es la organización de competencia estatal con funciones avaladas por nuestra constitución política peruana, con directivas establecidos por ley general, ley N°26702. (anexo 5)

Mandatos de la SBS:

La SBS cuida que las organizaciones financieras, de seguros, privado de pensiones, cooperativas y sociedades privadas o particulares que la constituyen estén con una fuerte solidez, que tengan autonomía, ser capaces y responsables para cumplir con su vital papel en

la economía de la nación , con las deberes y acuerdos que con sus clientes. (Estabilidad financiera)

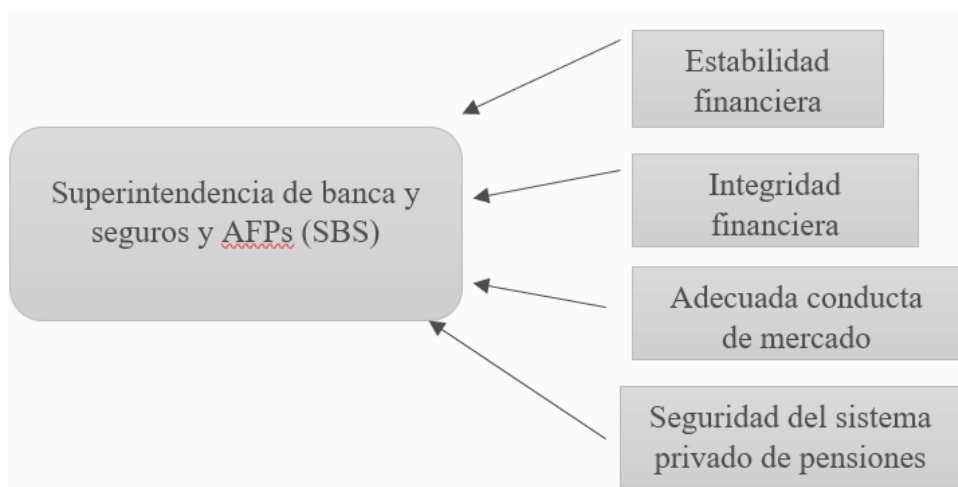
la SBS ayuda al cuidado de la población, con regulaciones para prevenir el blanqueo de capitales o el lavar dinero, y actividades para financiar actos terroristas (LAFT). Por lo que la SBS tiene como objeto reducir a lo mínimo el crimen financiero y las consecuencias del mismo. (Integridad financiera)

la SBS cuida que las personas que obtienen los servicios financieros de las instituciones reguladas, obtengan un buen acuerdo a sus necesidades, que se le informe bien y adecuadamente, también que se implementen procesos para la resolver rápidamente las quejas e inconvenientes presentados en los servicios. (Adecuada conducta de mercado)

La SBS aporta al robustecimiento del Sistema Privado de Pensiones (SPP) con supervisión eficiente, informar y orientar para que los usuarios puedan decidir la mejor manera en el lapso o fin de tiempo laboral y así puedan obtener un fondo de retiro o pensión, todo conforme a lo regulado por nuestras leyes. (Seguridad del sistema privado de pensiones)

Figura 12

Mandatos SBS



Nota. Elaboración propia

B. La Superintendencia del Mercado de Valores.

La SMV, organización técnicamente especializada cuyo fin es cuidar a los inversores, vigilar que los mercados, organismos bajo su supervisión sean eficientes y transparentes, velar por una adecuada fijación, establecimientos de precios y así también exigir que se difunda e informe todo lo necesaria para dichos fines.

Es un sujeto jurídico de derecho estatal y es además un individuo autónomo, con funciones propias de administración, economía, técnica y de presupuesto.

Entre las atribuciones de la SMV tenemos:

- El dictar las normativas de ley para regular los diferentes actores del comercio de valores, productos y sistemas de fondos colectivos, así como actividades de financiamiento participativo, esto cumpliendo con la ley la Ley N.º 30424 (anexo 6), la cual tiene la función de regular las responsabilidades de gestión de personas jurídicas y de otras determinadas materias las cuales haya sido facultadas a la SMV.
 - La función de vigilar, controlar el acatamiento legal y regulaciones concernientes al Mercado de valores, sistema de fondos colectivos, financiamiento participativo financiero de sujetos naturales y jurídicos que conforman estos mercados, adicionalmente cabe mencionar que las entidades bajo control de la SBS también son vigiladas y observadas por la SMV cuando participan en el mercado de valores.
 - Promoción y estudio de los diferentes mercados y actividades para financiamiento participativo financiero.
 - Avalar que las instituciones encargadas de evaluaciones autorizadas por la colegiatura de contadores públicos peruanos cumplan con normativa internacional de al prestar servicios a organismos bajo su control, regulación.
 - Elabora la información técnica por solicitud del ministerio público, para realizar y poner en marcha normas para regulaciones de responsabilidades de administración de las personas individuos jurídicos (la Ley N.º 30424), también su normatividad y/o reglamentación.
6. Objetivos de las estrategias de riesgos crediticio
- a. Reconocer, evaluar las contingencias crediticias relacionados con deudores y operaciones crediticias para tomar decisiones informadas.
 - b. Establecer límites de crédito prudenciales para minimizar las pérdidas potenciales y proteger la solvencia.
 - c. Diversificar la cartera de créditos para reducir la exposición a riesgos específicos y mejorar la resistencia.
 - d. Mejorar la calidad de los deudores mediante un análisis de crédito riguroso y una selección cuidadosa.
 - e. Reducir la exposición al riesgo crediticio mediante la utilización de instrumentos de cobertura y estrategias de mitigación.

- f. Establecer provisiones adecuadas para cubrir posibles pérdidas y mantener la estabilidad financiera.
- g. Monitorear y revisar regularmente la cartera de créditos para identificar y mitigar riesgos emergentes y mantener la calidad.
- h. Cumplir con las reglas, disposiciones, lineamientos y pautas establecidas de las organizaciones supervisoras reguladores para asegurar la integridad, claridad y transparencia.
- i. Minimizar las pérdidas potenciales debido al incumplimiento de pagos y proteger la rentabilidad.
- j. Maximizar las ganancias manteniendo un equilibrio entre el desarrollo del portafolio de préstamos o créditos y el gestionar el riesgo para asegurar la sustentabilidad.

7. Causas que afectan en el riesgo crediticio de una financiera

Dentro de las causas tenemos internas y externas.

- Internas:
 - a. Financieras como solvencia, liquidez, rentabilidad, endeudamiento.
 - b. No financieras como gestión calidad de la dirección y administración, cultura organizacional, eficiencia y efectividad en procesos y procedimientos, tecnología
 - c. De riesgo específicos: riesgo de crédito, liquidez, operacional, reputacional
 - d. Vigilancia interna como evaluación interna, manejo de riesgos, acatamiento de normas.
 - e. Humanas: como experiencia y habilidades del personal, capacitación y desarrollo. motivación y compromiso, rotación y estabilidad laboral.
- Externas
 - a. Económicos: ciclo económico, expansión, recesión, estabilidad; inflación, tasas de interés o costo del dinero, desempleo.
 - b. Políticos y regulatorios: cambios en políticas monetarias y fiscales,
 - c. regulaciones y leyes financieras, estabilidad política y social, relaciones internacionales.
 - d. Sociales y demográficos: cambios demográficos; edad, género, ingresos, nivel de educación y conciencia financiera, cambios en hábitos de consumo, movimientos sociales y protestas.
 - e. Tecnológicos: avances en tecnología financiera, ciberseguridad y protección de datos, innovaciones en pagos y transferencias, integración de sistemas y procesos.
 - f. Ambientales y de riesgo: cambio climático y desastres naturales, riesgo de catástrofes y eventos extremos, impacto ambiental de actividades económicas, riesgo de pandemias y enfermedades.

- g. De Mercado: rivalidad en el comercio financiero, volubilidad de preferencias en clientes, noveles participantes y disruptores, tendencias e innovaciones en productos financieros.
- h. Globales: tendencias económicas y financieras globales., flujos de capital e inversión internacional, riesgo político y económico en países clave, impacto de eventos globales en la economía local.

Estas variables internas y externas son capaces de influenciar en la capacidad financiera de la institución para gestionar el riesgo crediticio y mantener una cartera saludable.

8. Estrategias ante una situación de riesgo crediticio.

Las estrategias ante una situación de riesgo crediticio son un o el proceso utilizado por las instituciones financieras para identificar y gestionar los riesgos asociados a sus carteras crediticias; el propósito de la estrategia de riesgo crediticio es garantizar seguridad y solidez del portafolio crediticio en las organizaciones, también es un objetivo el minimizar las pérdidas que podrían ser causadas por los incumplimientos de los prestatarios y obtener una tasa de rendimiento aceptable sobre los activos.

Los elementos clave del diseño de estrategia ante una situación de riesgo crediticio son:

- a. Análisis crediticio: el primer paso en administrar los riesgos crediticios es evaluar la solvencia crediticia del prestatario, esto implica evaluar el estado financiero, el historial crediticio y otra información relevante del prestatario.
- b. Calificación crediticia: una vez que se ha determinado la solvencia crediticia de un prestatario, el siguiente paso es asignar una calificación crediticia al prestatario, esta calificación es apoyada en unos varios componentes, que incluyen el historial crediticio de prestatarios, carga de deuda y la estabilidad financiera.
- c. Exposición crediticia: una vez que se ha asignado una calificación crediticia, se cuantifica la exposición de una institución a ese prestatario en particular, esto incluye tanto el monto de la deuda que el prestatario tiene pendiente como el grado de riesgo que la institución está asumiendo al prestarle a ese prestatario.
- d. Política crediticia: una vez que una institución ha identificado y evaluado su exposición a un prestatario en particular, desarrollará una política crediticia para regir su comportamiento crediticio; esta política puede incluir pautas para puntajes de crédito mínimos, montos máximos de préstamos y otras restricciones sobre quién puede ser aprobado para una línea de crédito.

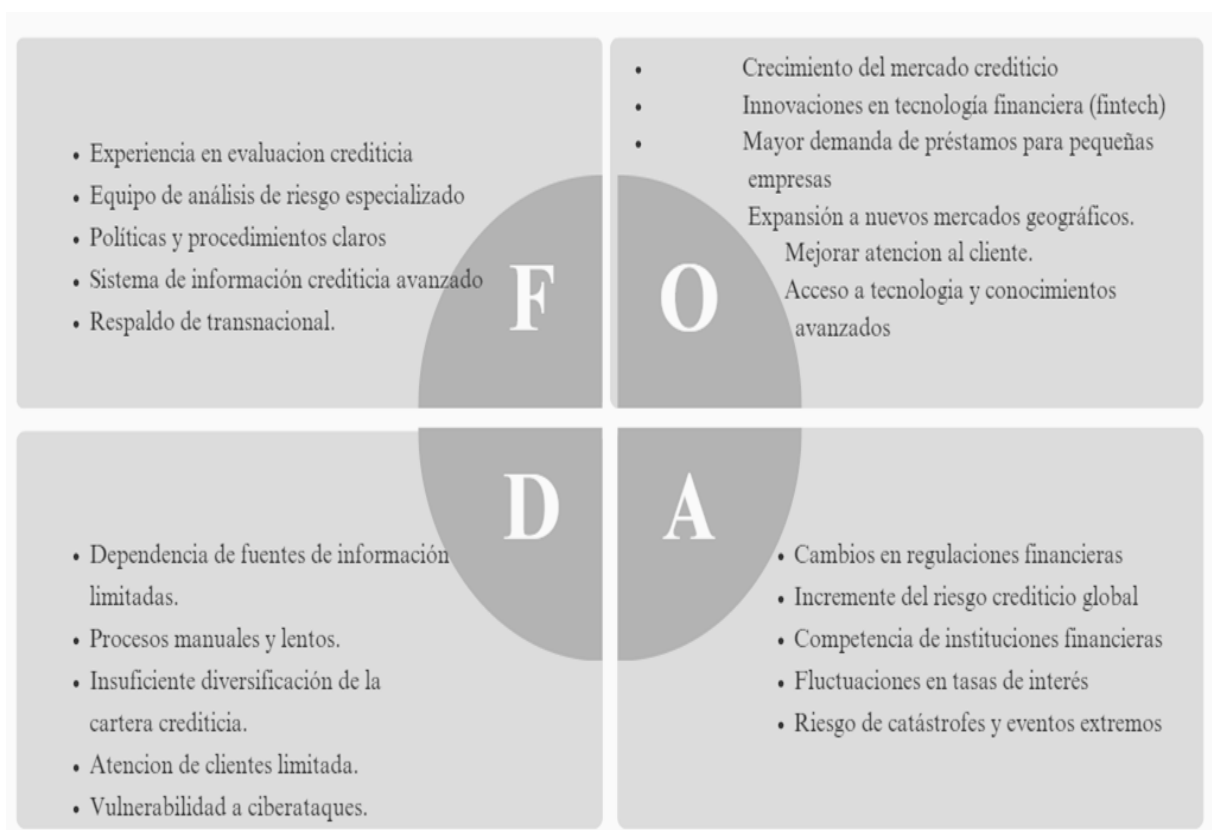
- e. Revisión crediticia: periódicamente, una institución debe revisar su exposición a los prestatarios y actualizar su política crediticia según sea necesario para reflejar los niveles de riesgo cambiantes, esta revisión generalmente se realiza utilizando modelos de calificación crediticia, que evalúan diferentes factores, como el historial de pagos anteriores y las obligaciones de deuda actuales.
 - f. Estrategias de mitigación como diversificación de la cartera crediticia, establecimiento de límites crediticios, requisitos de garantías, monitoreo constante del desempeño crediticio
 - g. Procesos de gestión; evaluación y aprobación de créditos, seguimiento y monitoreo de créditos, gestión de incumplimientos, recuperación de créditos
 - h. Herramientas y tecnologías Sistemas de información crediticia, modelos de scoring crediticio, análisis de datos e inteligencia artificial.
 - i. Indicadores clave de rendimiento (KPI), tasa de incumplimiento, pérdida crediticia, recuperación de créditos, rendimiento de la cartera crediticia.
 - j. Monitoreo constante del contexto social, político, demográfico y económico local, regional y mundial.
9. Análisis FODA en el desarrollo de diseño de estrategias ante una situación de riesgo crediticio.

Utilizaremos el análisis FODA para desarrollar el diseño de estrategias.

El análisis FODA apoyara a reconocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para desarrollar las estrategias efectivas ante una situación de riesgo crediticio.

Figura 13

FODA Diseño de estrategias de riesgo crediticio



Nota. Elaboración propia

Utilizaremos la matriz de análisis FODA cruzado para identificar los posibles diseños de estrategias, los cuadrantes FODA permiten crear diseños de estrategias que maximizan fortalezas y oportunidades, mientras minimizan debilidades y amenazas. Estos cuadrantes son FO (fortalezas/oportunidades), FA (fortalezas/amenazas), DO (debilidades/oportunidades) y DA (debilidades/amenazas).

Figura 14

Matriz de análisis FODA cruzado

Externas Internas	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas
Debilidades	Estrategias DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategias DA Reducir las debilidades evitando las amenazas.

Nota. Evaluación FODA cruzada, elaboración propia

Utilizaremos la matriz de análisis FODA cruzado para identificar los posibles, alternativas de diseños de estrategias.

Figura 15

Matriz FODA cruzado diseño de estrategias

Oportunidades	Amenazas
<p>1. Crecimiento del mercado crediticio</p> <p>2. Innovaciones en tecnología financiera (fintech)</p> <p>3. Mayor demanda de préstamos para pequeñas empresas</p> <p>4. Expansión a nuevos mercados geográficos</p> <p>5. Mejorar atención al cliente.</p> <p>6. Acceso a tecnología y conocimientos avanzados</p> <p>FO (Fortalezas-opportunidades)</p> <p>La experiencia en evaluación y un sistema de información crediticio avanzado da la oportunidad de crecimiento del mercado crediticio y expandirse a nuevos mercados</p> <p>Estrategia: Expandir servicios a nuevos mercados y zonas geográficas.</p> <p>Estrategia: Desarrollar productos crediticios innovadores , atraer nuevos clientes y mejorar la satisfacción del cliente financieramente emergentes , desarrollar modelos de riesgo y simulaciones.</p> <p>Un equipo de análisis de riesgo especializado puede permitir el crecimiento y expansión del mercado así como una mayor demanda de préstamos con menos riesgo.</p> <p>Estrategia: Ofrecer capacitación en análisis de riesgo</p> <p>Tener un Sistema de información crediticia avanzado así como políticas y procedimientos claros nos permitirá aprovechar las nuevas tecnologías</p> <p>Estrategia: Mejorar sistema de información crediticia aprovechando las innovaciones tecnológicas y el acceso a conocimientos avanzados.</p>	<p>1. Cambios en regulaciones financieras</p> <p>2. Incremento del riesgo crediticio global</p> <p>3. Competencia de instituciones financieras</p> <p>4. Fluctuación en tasa de interés</p> <p>5. Pérdida de clientes, riesgo reputacional.</p> <p>6. Riesgo de catástrofes y eventos extremos</p> <p>FA (Fortalezas-amenazas)</p> <p>Con un equipo de análisis de riesgo especializado se puede monitorear los posibles cambios en la regulación financiera así como el incremento en el riesgo crediticio global.</p> <p>Estrategia: Monitorear cambios en regulación financiera, analizar las tendencias económicas y cambios en la regulación financiera así como el incremento en el riesgo crediticio global.</p> <p>Con un sistema de información crediticia avanzado se puede monitorear a la competencia.</p> <p>Estrategia: Analizar la competencia, identificando a los competidores directos e indirectos evaluar su estrategia de crédito y financiamiento.</p> <p>Un equipo de análisis de riesgo especializado puede desempeñar un papel crucial en la identificación y mitigación de riesgos asociados con catástrofes y eventos extremos</p> <p>Estrategia: Identificar y evaluar riesgos de catástrofes naturales (terremotos, huracanes, inundaciones) y analizar riesgos de eventos extremos (ataques cibernéticos, pandemias, conflictos geopolíticos) y evaluar la vulnerabilidad de la infraestructura crítica y modelos de simulación para predecir impactos potenciales.</p> <p>Estrategia: Establecer planes de contingencia y respuesta a emergencias.</p>
<p>Fortalezas</p> <p>Experiencia en evaluación crediticia</p> <p>Sistema de información crediticia avanzado.</p> <p>Equipo de análisis de riesgo especializado.</p> <p>Políticas y procedimientos claros.</p> <p>Respaldo de transnacional.</p>	<p>DA (Debilidades -amenazas)</p> <p>Los procesos manuales y lentos pueden tener un impacto significativo en los cambios de regulación financiera</p> <p>Estrategia: Automatización de procesos financieros, Uso de tecnologías de inteligencia artificial y machine learning., Integración de sistemas y datos., Capacitación y desarrollo de habilidades en tecnología financiera.</p> <p>Dependencia de fuentes de información limitadas afecta a la competitividad en el mercado.</p> <p>Estrategia :Diversificar fuentes de información, Implementar sistemas de inteligencia artificial y machine learning. Acceder a bases de datos y plataformas de análisis de mercado.</p> <p>Una atención al cliente limitada favorece a la competencia, mediante la pérdida de clientes principalmente</p> <p>Estrategia: Ofrecer canales de comunicación múltiples (chat, redes sociales, etc.).</p> <p>Establecer tiempos de respuesta rápidos y precisos.; Implementar un sistema de atención al cliente 24/7 y capacitar al personal para brindar atención al cliente efectiva</p>
<p>Debilidades</p> <p>Dependencia de fuentes de información limitadas</p> <p>Procesos manuales y lentos</p> <p>Insuficiente diversificación de la cartera crediticia</p> <p>Atención al cliente limitada.</p> <p>Vulnerabilidad a ciberataques.</p>	<p>DO (Debilidades - Oportunidades)</p> <p>La dependencia de fuentes limitadas y procesos lentos, manuales nos da la oportunidad de aprovechar las nuevas tecnologías financieras y mejorar los procesos.</p> <p>Estrategia: Desarrollar tecnología financiera.</p> <p>La insuficiente diversificación de la cartera crediticia nos da la oportunidad de crecimiento del mercado crediticio , así como expandirse a nuevos mercados y con ello mayor demanda de préstamos.</p> <p>Estrategia: Establecer alianzas con instituciones financieras para la ampliación de red de servicios</p> <p>Estrategia: Expandir servicios a mas empresas, principalmente a las pequeñas.</p> <p>La vulnerabilidad a ciberataques se puede disminuir con la adopción de nuevas tecnologías</p> <p>Estrategia: Fortalecer seguridad cibernética, implementar medidas de seguridad avanzadas, capacitación del personal</p> <p>Para no tener una atención limitada y restringida al cliente se debe mejorar el proceso de atención al cliente se deben aprovechar y usar las nuevas tecnologías.</p> <p>Estrategia : Implementar un sistema de atención al cliente 24/7, Ofrecer canales de comunicación múltiples (chat, redes sociales, etc.). Establecer tiempos de respuesta.</p>

Nota. Matriz FODA cruzada, estrategias de riesgos crediticio. Elaboración propia

De esta manera podemos diseñar estrategias en base a:

A. Fortalezas-Oportunidades.

- La experiencia en evaluación y un sistema de información crediticio avanzado da la oportunidad de crecimiento del mercado crediticio y expandirse a nuevos mercados

Estrategia: Expandir servicios a nuevos mercados y zonas geográficas que incrementarían la base de clientes, la presencia en el mercado y diversificar los ingresos, por decir los mercados emergentes y sectores específicos como agricultura, construcción y tecnología.

Estrategia: Desarrollar productos crediticios innovadores, aumentar la oferta de productos, conseguir nuevos usuarios y el ajustar positivamente la satisfacción de los clientes.

- Un equipo de análisis de riesgo especializado puede permitir el crecimiento y expansión del mercado, así como una mayor demanda de préstamos con menos riesgo.

Estrategia: Ofrecer capacitación en análisis de riesgo con lo que se lograría mejorar las habilidades del equipo, optimizando la elección de decisiones y reducción del riesgo.

- Tener un Sistema de información crediticia avanzado, así como políticas y procedimientos claros nos permitiría aprovechar las nuevas tecnologías.

Estrategia: Mejorar sistema de información crediticia aprovechando las innovaciones tecnológicas y el acceso a conocimientos avanzados con lo que se lograría mayor precisión, reducir el riesgo y aumentar la eficiencia, mejoras como integración de datos en tiempo real, análisis avanzado de crédito, y por que implementación de inteligencia artificial.

Implementar estas estrategias permitirá a la institución financiera:

- Mejorar la gestión del riesgo crediticio.
- Expandir su presencia en el mercado.
- Optimizar el satisfacer de los clientes.
- Perfeccionar la eficacia y reducir costos.

B. Debilidades-oportunidades

- La dependencia de fuentes limitadas y procesos lentos, manuales nos da la oportunidad de aprovechar las nuevas tecnologías financieras y mejorar los procesos.

Estrategia: Desarrollar tecnología financiera con lo que se mejoraría la eficiencia, reducción de costos, incrementar la innovación, para esto se debe tener un desarrollo de plataformas de pago digitales, implementación de inteligencia artificial para

análisis de crédito, creación de aplicaciones móviles para gestión financiera, integración de blockchain para seguridad y transparencia.

- La insuficiente diversificación de la cartera crediticia nos da la oportunidad de crecimiento del mercado crediticio, así como expandirse a nuevos mercados y con ello mayor demanda de préstamos.

Estrategia: Establecer alianzas con instituciones financieras para la ampliación de red de servicios, optimizar eficiencia y disminuir costos, para lograr esto se tiene que reconocer instituciones financieras estratégicas, establecer acuerdos de colaboración, el desarrollo de productos y servicios conjuntos, intercambio de conocimientos y experticia

Estrategia: Expandir servicios a más empresas a más empresas, principalmente a las pequeñas con lo que se lograría el aumento de la base de clientes, mejoramiento de la diversificación y generación de ingresos adicionales, para esto se debe desarrollar productos y servicios específicos, establecer relaciones con asociaciones de pequeñas empresas, dar servicios de consultoría, generar programas de financiamiento

- La vulnerabilidad a ciberataques se puede disminuir con la adopción de nuevas tecnologías

Estrategia: Fortalecer seguridad cibernética, implementar medidas de seguridad avanzadas y capacitación del personal para proteger datos sensibles, las actividades a realizar son el implementar ajustes de seguridad avanzadas, ejecución de auditorías, demostraciones de penetración, capacitación del personal en seguridad cibernética, establecimiento de protocolos de respuesta a incidentes.

- Para no tener una atención limitada y restringida al cliente se debe mejorar el proceso de atención al cliente por lo que se deben aprovechar y usar las nuevas tecnologías.

Estrategia: Implementar un sistema de atención al cliente 24/7, Ofrecer canales de comunicación múltiples (chat, redes sociales, etc.). Establecer tiempos de respuesta.

Para lograr estos fines es fundamental:

- Establecer un plan de acción detallado.
- Asignar recursos y responsabilidades.
- Monitorear y evaluar el progreso.
- Ajustar y mejorar continuamente.

C. Fortalezas-amenazas

- Con un equipo de análisis de riesgo especializado se puede monitorear los posibles cambios en la regulación financiera, así como el incremento en el riesgo crediticio global

Estrategia: Monitorear cambios en regulación financiera, analizar las tendencias económicas y financieras globales, identificar riesgos crediticios emergentes, desarrollar modelos de riesgo y simulaciones.

- Con un sistema de información crediticia avanzado se puede monitorear a la competencia.

Estrategia: Analizar la competencia, identificando a los competidores directos e indirectos, evaluar su estrategia de crédito y financiamiento, analizar su estructura de costos y márgenes de beneficio, comparar sus productos y servicios financieros y evaluar su presencia en el mercado y participación de mercado

- Un equipo de análisis de riesgo especializado puede desempeñar un papel crucial en la identificación y mitigación de riesgos asociados con catástrofes y eventos extremos

Estrategia: Identificar y evaluar riesgos de catástrofes naturales (terremotos, huracanes, inundaciones) y analizar riesgos de eventos extremos (ataques cibernéticos, pandemias, conflictos geopolíticos)

Estrategia: Evaluar la vulnerabilidad de la infraestructura crítica y modelos de simulación para predecir impactos potenciales.

Estrategia: Establecer planes de contingencia y respuesta a emergencias.

Para implementar estas estrategias, es importante:

- Establecer un plan de acción detallado.
- Asignar recursos y responsabilidades.
- Ajustar y mejorar continuamente.

D. Debilidades-Amenazas

- Los procesos manuales y lentos pueden tener un impacto significativo en los cambios de regulación financiera.

Estrategia: Automatización de procesos financieros, uso de IA, y machine learning (anexo 8)., integración de sistemas y datos., Capacitación y desarrollo de habilidades en tecnología financiera.

- Dependencia de fuentes de información limitadas afecta a la conectividad en el mercado.

Estrategia: Diversificar fuentes de información, Implementar sistemas de inteligencia artificial y machine learning, ingresar a soporte de datos y plataformas en análisis de mercado, establecer relaciones con expertos y consultores., Desarrollar capacidades de análisis de datos internas

- Una atención a la cliente limitada favorece a la competencia, mediante la pérdida de clientes principalmente.

Estrategia: Ofrecer canales de comunicación múltiples (chat, redes sociales, etc.), Establecer tiempos de respuesta rápidos y precisos.; Implementar un sistema de atención al cliente 24/7 y capacitar al personal para brindar atención a la cliente efectiva

Para implementar estas estrategias, es importante:

- Establecer un plan de acción detallado.
- Asignar recursos y responsabilidades.
- Monitorear y evaluar el progreso.

10. Selección de estrategias

Para seleccionar las alternativas estratégicas más efectivas, es necesario evaluarlas según criterios claves, como consistencia con los objetivos, viabilidad, efectividad, sostenibilidad, flexibilidad y riesgo, siguiendo el enfoque de Rumelt.

- **Consistencia:** Una estrategia clara y coherente es esencial para la éxito organizacional, ya que permite la unidad de propósito, el mejoramiento en recursos y la exclusion de conflictos, con lo cual conllevamos a un incremento en efectividad y produccion.
- **Consonancia:** Una estrategia debe ser una herramienta flexible y adaptativa que permita a la empresa responder a los desafíos y oportunidades que surgen en un entorno en constante cambio.
- **Ventaja:** El propósito fundamental de la estrategia es crear y mantener una superioridad sobre los competidores que la permita conservar la posición de liderazgo en el comercio y alcanzar sus objetivos empresariales
- **Factibilidad:** Una estrategia bien planificada debe considerar los recursos disponibles y evitar la sobrecarga, para asegurar que los objetivos se alcancen de manera eficaz y sin comprometer la sostenibilidad a largo plazo.

Figura 16

Selección de diseño estrategias

Cuadrante	Diseño de Estrategias alternativas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad
FO	Expandir servicios a nuevos mercados y zonas geográficas que incrementarían la base de clientes.	x	x	x	x
	Desarrollar productos crediticios innovadores.	x	x	x	x
	Ofrecer capacitación en análisis de riesgo.	x	x	x	x
	Mejorar sistema de información crediticia aprovechando las innovaciones tecnológicas y el acceso a conocimientos avanzados.	x	x	x	x
FA	Monitorear cambios en regulación financiera, analizar las tendencias económicas y financieras globales, identificar riesgos crediticios emergentes.	x	x	x	x
	Analizar la competencia, identificando a los competidores directos e indirectos.	x	x	x	x
	Identificar y evaluar riesgos de catástrofes naturales (terremotos, huracanes, inundaciones) y analizar riesgos de eventos extremos (ataques cibernéticos, pandemias, conflictos geopolíticos).	x	x	x	x
	Evaluar la vulnerabilidad de la infraestructura crítica y modelos de simulación para predecir impactos potenciales	x	x	x	x
	Establecer planes de contingencia y respuesta a emergencias	x	x	x	x
	Desarrollar tecnología financiera con lo que se mejoraría la eficiencia, reducción de costos.	-	-	-	x
DO	Establecer alianzas con instituciones financieras para la ampliación de red de servicios, optimizar eficiencia y disminuir costos.	-	-	-	-
	Expandir servicios a más empresas a más empresas, principalmente a las pequeñas con lo que se lograría el aumento de la base de clientes.	-	-	-	x
	Fortalecer seguridad cibernética, implementar medidas de seguridad avanzadas y capacitación del personal.	-	-	-	-
	Implementar un sistema de atención al cliente 24/7, Ofrecer canales de comunicación múltiples .	x	x	x	x
DA	Automatización de procesos financieros, Uso de tecnologías de inteligencia artificial, y machine learning.	-	-	-	x
	Diversificar fuentes de información, Implementar sistemas de inteligencia artificial y machine learning.	-	x	-	-
	Ofrecer canales de comunicación múltiples (chat, redes sociales, etc.),	-	-	-	-
	Establecer tiempos de respuesta rápidos y precisos.	x	x	-	x

Nota. Selección diseño estrategia, enfoque Rumelt ,elaboracion propia.

Tal como lo mencionamos anteriormente utilizaremos el análisis de Rumelt para elegir el diseño de estrategias adecuadas para enfrentar una situación de riesgo crediticio, según el enfoque el diseño de estrategias alternativas de los cuadrantes DO y DA no se consideran aplicables en situaciones de riesgo en primera instancia ya que nuestra debilidad no es nuestra principal herramienta para afrontar situaciones de riesgos o crisis, la elección de los diseños de estrategias alternativas DA, DO no cumplen con el criterio de factibilidad en una situación de riesgos crediticio

Nuestra principal herramienta para enfrentar situaciones de riesgo crediticio debe basarse en nuestra fortaleza que combinada con las oportunidades y amenazas, los diseños de estrategias alternativas de los cuadrantes FO y FA nos ayudara a enfrentar con más éxito una situación de riesgo , la evaluación propone que las estrategias deben ser adaptativas y flexible

(consonancia) y una optimización de recursos para una mayor eficiencia, productividad (consistencia) , por lo que estas dos diseños de estrategias (FA y FO) representan opciones favorables para lograr las metas estratégicas en situaciones de riesgo, así mismo los diseños de estrategias alternativas DA tendría una segunda prioridad en una situación de riesgo, ya que estos conllevaría estudios, análisis, costos e implementación que a las finales nos podría favorecer en un futuro cercano pero no en primera instancia, los diseño de estrategias alternativas DO sería ideal implementarla cuando no estemos frente a una situación de riesgo crediticio, y así convertir nuestras debilidades en fortalezas.

CONCLUSIONES

En este trabajo se diseñó estrategias orientadas a enfrentar una situación de riesgo crediticio en una financiera – 2024.

Lo más importante del diseño de estrategias fue que se logró identificar cuáles son las alternativas de diseño de estrategias más recomendables para afrontar una situación de riesgo crediticio porque se encontraron los procedimientos y herramientas en caso se tenga que afrontar una situación de riesgo próxima y no impactar negativamente a la financiera y a la economía del país.

Lo que más ayudo al diseño de estas estrategias fue el análisis del sector financiero en el Perú, del sector privado y estado, así como los organismos de regulación, sus debilidades y fortalezas, las mejoras que se deben implementar en el sector, para esto se utilizó el análisis FODA , con lo cual nos dio un panorama amplio del sector, el mismo análisis FODA y la matriz FODA cruzada nos sirvo para diseñar alternativas de estrategias en una situación de riesgo crediticio que junto con el análisis de Rumelt nos ayudó a encontrar las mejores alternativas de estrategias porque en base a esto se ha conocido la situación actual del país, en que hemos avanzado y en que aún nos falta mucho en comparación con otros países, principalmente del primer mundo, y las estrategias a utilizar son exclusivamente para nuestra realidad o para países con realidades muy parecidas a la nuestra, principalmente de nuestra región.

También ayudo la lectura, investigación de los lineamientos teóricos de reconocidos autores para poder entender los conceptos claves de la teoría financiera, conceptos, sus orígenes, evolución, causas y consecuencias, y darnos cuentas que las problemáticas son muy similares alrededor del mundo, tanto en naciones en crecimiento como el Perú y desarrollados, así como el conocimiento de la reglamentación internacional (Basilea) para poder tener estabilidad financiera y evitar crisis, o estar preparados para las mismas.

Otro punto que ayudo fue en el análisis del sector financiero en el Perú el comprender, entender y conocer de la estabilidad que tenemos gracias a la buena regulación, supervisión y buenas prácticas de SBS y SMV, darnos cuenta que aun así estamos lejos de una inclusión financiera que beneficie a todos.

Lo más difícil en el diseño de estrategias fue elegir las alternativas de diseño de estrategias, porque se analizó el entorno y recursos disponibles, y se debía identificar claramente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, reconocer los riesgos, desafíos y beneficios que son fundamentales y cruciales para la elección de los diseños de estrategias.

Otro punto difícil en el diseño de estrategias fue realizar el análisis de la financiera, su entorno, identificar claramente, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas porque también se consideraron para la elección de las alternativas de diseño de estrategias viables, ya que una próxima implementación de un diseño de estrategias en situación de riesgo debe ser factible con la situación actual de la financiera, no generarle sobrecargas, gastos, sin comprometer la sostenibilidad a mediano o largo plazo de la institución.

RECOMENDACIONES

A pesar de que la materia al analizar es sobre una financiera, no se ha profundizado el modelo de negocio de la misma, la identificación del entorno específico, el objetivo estratégico por lo que se recomienda hacer un desarrollo del mismo, se recomienda hacer un análisis de la financiera periodo 2023-2024, principalmente situación financiera e indicadores financieros.

Entre las recomendaciones que tenemos es realizar un estudio sobre el fortalecimiento del sector financiero en el Perú, ya que esto tiene mucho impacto en el diseño de las estrategias, se sugiere un estudio y análisis sobre las debilidades de la institución financiera, y como mejorarlas, por decir capacitación y desarrollo de habilidades, inversión y tecnología en desarrollo, mejora en procesos.

También se recomienda realizar un análisis de diseño de estrategias en situaciones de riesgos crediticios pasadas como el fenómeno del niño 2017 o la pandemia 2020, que estrategias se diseñaron y utilizaron.

Si bien se menciona a organismos supervisores y reguladores como la SBS y la SMV, no se profundiza que funciones, procedimiento o protocolos tienen en situaciones de riesgos crediticios, por lo que se recomienda un estudio sobre el particular.

Finalmente se recomienda la implementación de algunas de las alternativas de diseño de estrategias ya que con esto se puede disminuir el riesgo y también la morosidad, adicionalmente de estar mejor preparados para una situación de riesgo próxima.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chavarín Rodríguez, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 10(1), 73–85.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-53462015000100073&lang=pt
- Golman, M., & Bekerman, M. (2018). ¿Qué determina la morosidad en las microfinanzas? El caso de la Asociación Civil Avanzar. *Problemas Del Desarrollo*, 49(195), 127–151.
<https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2018.195.62527>
- Gómez, G., Mena, A., & Beltrán López, R. (2019). Estudio de los factores determinantes del crecimiento de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1–19. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1596>
- Gracia Cabrera, D. A., & Misas Arango, M. (2021). Relación entre el desarrollo financiero y el crecimiento económico en Colombia en el periodo 1994-2018. *Cuadernos de Economía*, 40(83), 361–382. <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v40n83.79314>
- Lapo-Maza, M. del C., Tello-Sánchez, M. G., & Mosquera-Camacás, S. C. (2021). Rentabilidad, capital y riesgo crediticio en bancos ecuatorianos. *Investigación Administrativa*, 50-1(127), 18–38. <https://doi.org/10.35426/IAv50n127.02>
- Leyva Ferreiro, G. (2018). Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias financieras. *Cofin Habana*, 12(1), 57–75.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100005&lang=es
- Martínez Jiménez, S. A. (2021). Retos del sistema financiero colombiano en la cuarta revolución industrial. *Semestre Económico*, 24(56), 253–270.
<https://doi.org/10.22395/seec.v24n56a11>
- Ochoa Juan, Galeano Wilinton, & Agudelo Luis. (2010). Construcción de un modelo de scoring para el otorgamiento de crédito en una entidad financiera. *Perfil de Coyuntura Económica*, 16, 191–222.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-42142010000200010&lang=es
- Reyes Molina, A. (2007). Medición de la calidad de las estrategias financieras: el balanced scorecard y el valor agregado. *Universidad de La Habana, Cuba*, 13(1).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000100016&lang=es

Trejo García, J. C., Ríos Bolívar, H., & Almagro Vázquez, F. (2016). Actualización del modelo de riesgo crediticio, una necesidad para la banca revolvente en México. *Revista Finanzas y Política Económica*, 8(1), 17–30. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2016.8.1.2>

Vargas García, A. H. (2021). Inclusión financiera en Perú y latinoamérica en tiempos del covid-19. *Quipukamayoc*, 29(60), 97–105. <https://doi.org/10.15381/quipu.v29i60.19775>

Vargas Salazar, I., Motta Flores, M., Escudero Cavero, B., & Barrientos-Felipa, P. (2022). Economía, comercio digital y el consumo del ciudadano de lima metropolitana. *Revista Lasallista de Investigación*, 19(1), 7–20. <https://doi.org/10.22507/rli.v19n1a1>

ANEXOS

▪ Anexo 1

El crédito scoring es un sistema utilizado para evaluar la solvencia crediticia de un individuo o empresa, asignándole una puntuación numérica que refleja su capacidad para pagar deudas. A continuación, te presento los componentes clave del crédito scoring:

Componentes del crédito scoring

1. Historial crediticio (30-40%): pagos puntuales, impagos, cuentas cerradas.
2. Utilización de crédito (20-30%): cantidad de crédito utilizado respecto al límite.
3. Edad del crédito (15-20%): antigüedad de las cuentas crediticias.
4. Diversidad crediticia (10-20%): variedad de tipos de créditos (tarjetas, préstamos, hipotecas).
5. Consultas crediticias (5-10%): número de solicitudes de crédito recientes.

Niveles de crédito

- Excelente: 750-850 (FICO)
- Bueno: 700-749
- Regular: 650-699
- Malo: 600-649
- Muy malo: <600

▪ Anexo 2.

Un modelo de scoring es un sistema que asigna una puntuación numérica a un individuo o empresa basada en su comportamiento, características y datos históricos. A continuación, te presento los componentes clave de un modelo de scoring:

Tipos de modelos de scoring

- Modelo de crédito scoring
- Modelo de riesgo scoring
- Modelo de comportamiento scoring
- Modelo de fraude scoring

▪ Anexo 3

El Comité de Supervisión de Basilea (BCBS, por sus siglas en inglés) es un organismo internacional que establece estándares y orientaciones para la supervisión bancaria y la

regulación financiera. A continuación, te presento información clave sobre el Comité de Supervisión de Basilea:

Objetivos

1. Fortalecer la estabilidad financiera global.
2. Mejorar la supervisión bancaria.
3. Establecer estándares internacionales para la regulación financiera.

Miembros: Banco de Pagos Internacionales (BPI), Banco Central Europeo (BCE).

Reserva Federal de EE. UU, Banco de Inglaterra, Banco de Japón y otros bancos centrales y autoridades supervisoras.

Acuerdos de Basilea

- Acuerdo de Basilea I (1988): estableció requisitos de capital mínimo.
 - Acuerdo de Basilea II (2004): introdujo requisitos de capital basados en riesgo.
 - Acuerdo de Basilea III (2010): reforzó requisitos de capital y liquidez.
- Anexo 4

Bancos y financieras en Perú:

Bancos

- Banco de Comercio
- Banco de Crédito del Perú
- Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)
- Banco Pichincha_
- BBVA
- Citibank Perú_
- Interbank_
- MiBanco
- Scotiabank Perú
- Banco GNB Perú
- Banco Falabella
- Banco Ripley
- Banco Santander Perú
- Alfin Banco
- Bank of China
- Bci Perú
- ICBC PERU BANK_

Financieras Estatales

- Agrobanco
- Banco de la Nación
- COFIDE
- Fondo MiVivienda

Empresas Financieras

- Crediscotia
- Confianza
- Compartamos
- Credinka
- Efectiva
- Proempresa
- Mitsui Auto Finance
- Oh!
- Qapaq

Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC)

- Arequipa
- Cusco
- Del Santa
- Trujillo
- Huancayo
- Ica
- Maynas
- Paita
- Piura
- Sullana
- Tacna

Cajas Municipales de Crédito y Popular (CMCP)

- Caja Metropolitana de Lima

Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)

- Incasur
- Los Andes
- Prymera
- Del Centro

- Cencosud Scotia

Empresas de Crédito

- Alternativa
- Volvo Financial Services
- Inversiones La Cruz
- Vivela
- Santander Consumer Perú
- TOTAL, Servicios Financieros

Bancos de Inversión

- J.P. Morgan Banco de Inversión

- Anexo 5

La Ley 26702 es la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros en Perú. Esta ley regula el sistema financiero y de seguros del país, estableciendo normas y principios para su funcionamiento. Entre sus objetivos, se encuentra garantizar la estabilidad y solvencia del sistema financiero, proteger los derechos de los clientes y usuarios, y promover la competencia y eficiencia en el mercado financiero. La ley también establece la creación de la Superintendencia de Banca y Seguros, encargada de supervisar y regular el sistema financiero y de seguros ^{1 2}.

Algunos de los aspectos clave regulados por la Ley 26702 incluyen:

- Sistema Financiero: regula la creación y funcionamiento de bancos, financieras y otras instituciones financieras.
- Sistema de Seguros: regula la creación y funcionamiento de empresas de seguros y reaseguros.
- Superintendencia de Banca y Seguros: establece la creación y funciones de la Superintendencia.
- Protección al Consumidor: establece normas para proteger los derechos de los clientes y usuarios.

- Anexo 6

La Ley 30424 es una legislación peruana que establece la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas. Esta ley entró en vigor en 2016 y ha sido objeto de debate entre los juristas peruanos, quienes cuestionan su naturaleza administrativa y argumentan que en realidad se trata de una responsabilidad penal

La ley regula las medidas contra las personas jurídicas y establece sanciones para aquellos que incurren en delitos. Sin embargo, algunos expertos consideran que la ley es más un cumplimiento de requisitos para acceder a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que una verdadera regulación administrativa ¹.

Entre los aspectos clave de la Ley 30424 se encuentran:

- Responsabilidad Administrativa: establece la responsabilidad de las personas jurídicas por acciones delictivas.
- Sanciones: regula las sanciones para las personas jurídicas que incurren en delitos.
- Cumplimiento de Requisitos: se considera que la ley es un paso para cumplir con los requisitos de la OCDE.