



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO DE  
GRUPO UNICOMER, EN EL ÁREA DE CRÉDITO**

**SUSTENTADO POR:**

**KEREN ALEJANDRA PONCE GARCÍA  
JOSUÉ GAMALIEL GARCÍA TORRES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**FEBRERO, 2022**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVE REYES**

**VICERRECTOR ACADÉMICA NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA EL  
CRECIMIENTO DE GRUPO UNICOMER, EN EL ÁREA DE  
CRÉDITO**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO**

**TIRZA MARIBEL SOLORZANO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 1**

**NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 2**

**NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 3**



## FACULTAD DE POSTGRADO

### DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO DE GRUPO UNICOMER, EN EL ÁREA DE CRÉDITO.

**Keren Alejandra Ponce García**  
**Josué Gamaliel García Torres**

#### Resumen

El presente documento tiene como finalidad el desarrollo de estrategias para el crecimiento de Grupo UNICOMER, en el área de crédito, debido a la problemática que se ha venido generando y se incrementó debido al COVID-19 de incumplir las metas propuestas, recuperación de créditos morosos y obtención de una cartera óptima. La investigación se realizó bajo un enfoque mixto no experimental transversal descriptivo donde para fundamentar el estudio fueron aplicados dos instrumentos; Las encuestas con la técnica de cuestionario y las entrevistas con la técnica del desarrollo de una guía de preguntas mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia a ejecutivos, personal operativo y clientes. En el año 2020 la empresa vivió una reestructuración debido a la consecuencia económica del país generando un disturbio en sus indicadores por lo que se concluye que necesita mejorar las estrategias que se han desarrollado ya que no se le da un seguimiento adecuado, carecen de claridad, medición y socialización hacia sus colaboradores del área de crédito y áreas a fin, los colaboradores se sienten desmotivados y sin compromiso por lo que es un factor que afecta el desarrollo de muchas necesidades. A causa de todo lo antes mencionado la parte de investigadora del documento recomienda a Grupo UNICOMER mediante una propuesta la implementación de créditos colectivos como una nueva área de ventas y un plan de motivación y socialización de la propuesta para el personal, con el fin de solucionar el objeto de estudio y se logre el crecimiento que se está buscando.

**Palabras Clave: Alianzas, Cliente Potencial, Crédito, Cumplimiento de meta, Estrategia, Morosidad, Cartera Óptima, Recuperación de crédito.**



## GRADUATE SCHOOL

### **DEVELOPMENT OF STRATEGIES FOR THE GROWTH OF GRUPO UNICOMER, IN THE CREDIT AREA.**

**Keren Alejandra Ponce García  
Josué Gamaliel García Torres**

#### **Abstract**

The purpose of this document is to develop strategies for the growth of the UNICOMER Group, in the credit area, due to the problems that have been generated and increased due to COVID-19 of failing to meet the proposed goals, recovery of delinquent credits and obtaining an optimal portfolio. The research was carried out under a descriptive cross-sectional non-experimental mixed approach where two instruments were applied to support the study; Surveys with the questionnaire technique and interviews with the technique of developing a question guide through non-probability sampling for convenience to executives, operational personnel and clients. In 2020 the company underwent a restructuring due to the economic consequence of the country generating a disturbance in its indicators, so it is concluded that it needs to improve the strategies that have been developed since it is not given adequate monitoring, they lack clarity, measurement and socialization towards its collaborators in the credit area and areas to end, the collaborators feel unmotivated and without commitment, which is a factor that affects the development of many needs. Because of all the aforementioned, the investigator part of the document recommends that UNICOMER Group, through a proposal, implement collective credits as a new sales area and a plan for the motivation and socialization of the proposal for the staff, in order to solve the object of study and the growth that is being sought is achieved.

**Key words: Alliances, Potential Client, Credit, Goal achievement, Strategy, Default, Optimal Portfolio, Credit recovery.**

## **DEDICATORIA**

Dedico primeramente este logro profesional a Dios por su amor, bendiciones y brindarme la sabiduría necesaria para llevar a cabo todo este proceso, a mis padres y hermana que siempre fueron esa fuente de energía para animarme en todo momento y por último a todos mis catedráticos que brindaron sus valiosos conocimientos durante el desarrollo de la maestría.

**Keren Alejandra Ponce García**

Este trabajo está dedicado a mi madre por el gran esfuerzo que ha realizado desde muchos años con mis estudios y motivaciones que han permitido llegar a lograr mi primera maestría. Pero sobre todo a Dios que me dio la oportunidad, sabiduría y bendiciones para lograr cada objetivo hasta el momento.

**Josué Gamaliel García Torres**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de poder vivir esta experiencia de crecimiento profesional, a mis dos asesores que fueron de apoyo incondicional; Abogado Juan Martín Hernández por su orientación metodológica, su apoyo y recomendaciones en el desarrollo del estudio, como a nuestra asesora temática la Master Tirza Maribel Solorzano por su total disposición y apoyo. A Grupo UNICOMER por su confianza y apoyo por brindarnos la información necesaria y por último a mi compañero Josué García con quien siempre hubo una conexión positiva para el desarrollo de todo.

**Keren Alejandra Ponce García**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por permitir culminar el trabajo de investigación, a mis dos asesores que fueron una clave primordial, Abogado Juan Martín Hernández como asesor metodológico y a la Master Tirza Maribel Solorzano como asesora temática por su paciencia y disponibilidad para atender nuestras consultas. A Grupo UNICOMER por su confianza y apoyo, permitiendo que culminaré mis estudios. Y por último a Keren Ponce que fue una excelente compañera a lo largo de la maestría que tuve la oportunidad de compartir y desarrollar buen trabajo en equipo.

**Josué Gamaliel García Torres**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Antecedentes del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Definición del problema.....</b>	<b>3</b>
1.3.1. Enunciado del problema .....	3
1.3.2. Formulación de problema.....	4
1.3.3. Preguntas de investigación .....	5
<b>1.4. Objetivos.....</b>	<b>5</b>
1.4.1. Objetivo General .....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
<b>1.5. Justificación .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Análisis de la situación actual .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Análisis de macroentorno .....	9
2.1.2 Análisis de microentorno .....	16
2.1.3 Análisis Interno .....	21
<b>2.2 Conceptualización .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Teorías de sustento .....</b>	<b>25</b>
2.3.1 Teoría de Peter Drucker – Planificación Estratégica .....	25
2.3.2 Teoría de Kenneth R. Andrews – Estrategia Corporativa.....	27
2.3.3 Teoría de McClelland – Necesidades Motivación Laboral .....	28
<b>2.4 Metodologías Aplicadas .....</b>	<b>29</b>
2.4.1 Marco Lógico .....	29
2.4.2 El Benchmarking.....	33
2.4.3 Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring .....	36
<b>2.5 Instrumentos Utilizados .....</b>	<b>39</b>
2.5.1 Cuestionario .....	39
2.5.2 Entrevistas.....	39
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>41</b>

<b>3.1</b>	<b>Congruencia metodológica</b> .....	41
3.1.1	Matriz metodológica .....	41
3.1.2	Esquema de variables de estudio .....	42
3.1.3	Operacionalización de las variables .....	43
<b>3.2</b>	<b>Enfoque y métodos</b> .....	45
3.2.1	Enfoque .....	45
3.2.2	Método .....	45
3.2.3	Alcance .....	46
<b>3.3</b>	<b>Diseño de la investigación</b> .....	47
3.3.1	Población.....	47
3.3.2	Muestra.....	48
3.3.3	Técnica de muestreo.....	48
<b>3.4</b>	<b>Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados</b> .....	48
3.4.1	Técnicas.....	49
3.4.2	Instrumentos.....	49
3.4.3	Validación de Instrumentos .....	49
3.4.4	Procedimientos aplicados .....	50
<b>3.5</b>	<b>Fuentes de información</b> .....	50
3.5.1	Fuentes primarias .....	51
3.5.2	Fuentes secundarias.....	51
<b>3.6</b>	<b>Unidad de análisis</b> .....	51
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS</b> .....		52
<b>4.1.</b>	<b>Informe del Proceso de Recolección de Datos</b> .....	52
<b>4.2.</b>	<b>Resultados y Análisis de Técnicas Aplicadas</b> .....	53
4.2.1.	Datos Demográficos.....	53
4.2.2.	Causas o Factores que afectan al cumplimiento de meta en el área de créditos en Grupo UNICOMER .....	59
4.2.3.	Cartera óptima de clientes potenciales .....	61
4.2.4.	Recuperación de créditos con morosidad .....	67
4.2.5.	Estrategias que generarían crecimiento de ventas al crédito. ....	72
<b>4.3.</b>	<b>Aplicación de metodologías</b> .....	78
4.3.1.	Aplicación del Marco Lógico .....	78
4.3.2.	Aplicación de Benchmarking.....	82
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....		85
<b>5.1</b>	<b>Conclusiones</b> .....	85

5.2	Recomendaciones .....	87
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....</b>		<b>90</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>127</b>
<b>GLOSARIO .....</b>		<b>132</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>135</b>
<b>Anexo 1 Tabla de matriz para organizar marco teórico.....</b>		<b>135</b>
<b>Anexo 2 Guía de entrevista.....</b>		<b>137</b>
<b>Anexo 3 Resultados de la entrevista .....</b>		<b>140</b>
<b>Anexo 4 Encuesta para el analista de créditos.....</b>		<b>146</b>
<b>Anexo 5 Resultados de encuesta para el analista de créditos.....</b>		<b>150</b>
<b>Anexo 6 Encuesta para clientes con mora mayor a 90 días de atraso .....</b>		<b>159</b>
<b>Anexo 7 Resultados de encuesta para clientes con mora mayor a 90 días de atraso .....</b>		<b>162</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	<b>CRECIMIENTO DEL INGRESO PER CÁPITA EN RELACIÓN CON LAS ECONOMÍAS AVANZADAS.....</b>	<b>12</b>
<b>FIGURA 2</b>	<b>DESVIACIÓN EN LA PRODUCCIÓN CON RESPECTO A LAS PREVISIONES ANTERIORES A LA PANDEMIA.....</b>	<b>13</b>
<b>FIGURA 3</b>	<b>MUESTRA DE EMPRESAS A NIVEL NACIONAL.....</b>	<b>17</b>
<b>FIGURA 4</b>	<b>MATRIZ 5 FUERZAS DE PORTER COMO ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>19</b>
<b>FIGURA 5</b>	<b>PORCENTAJE DE ADULTOS CON ALGÚN TIPO DE CRÉDITO.....</b>	<b>20</b>
<b>FIGURA 6</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS CON CRÉDITO POR GÉNERO.....</b>	<b>21</b>
<b>FIGURA 7</b>	<b>DIAGRAMA DE VARIABLES.....</b>	<b>43</b>
<b>FIGURA 8</b>	<b>DIAGRAMA DE ENFOQUES Y MÉTODOS.....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA 9</b>	<b>GÉNEROS DE ANALISTAS DE CRÉDITOS .....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURA 10</b>	<b>ANTIGÜEDAD LABORAL.....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURA 11</b>	<b>GÉNERO.....</b>	<b>55</b>
<b>FIGURA 12</b>	<b>ESTADO CIVIL.....</b>	<b>56</b>
<b>FIGURA 13</b>	<b>NIVEL EDUCATIVO.....</b>	<b>56</b>
<b>FIGURA 14</b>	<b>PROVENIENCIA DE INGRESOS DE LOS CLIENTES .....</b>	<b>57</b>
<b>FIGURA 15</b>	<b>TIEMPOS DE INGRESOS.....</b>	<b>58</b>
<b>FIGURA 16</b>	<b>PERSONAS DEPENDIENTES DE LOS CLIENTES .....</b>	<b>59</b>
<b>FIGURA 17</b>	<b>RESULTADOS P. 9, SEGUIMIENTO DE COBRANZA .....</b>	<b>65</b>
<b>FIGURA 18</b>	<b>RESULTADOS P. 10, MEDIO DE SEGUIMIENTO DE COBROS .....</b>	<b>66</b>
<b>FIGURA 19</b>	<b>RESULTADOS P. 11, DEUDAS EXTERNAS A GRUPO UNICOMER .....</b>	<b>67</b>
<b>FIGURA 20</b>	<b>RESULTADOS P. 7, MOTIVOS DE LOS ATRASOS DE PAGOS .....</b>	<b>69</b>
<b>FIGURA 21</b>	<b>RESULTADOS P. 8, FACTORES DE ATRASOS EN LOS PAGOS .....</b>	<b>70</b>
<b>FIGURA 22</b>	<b>RESULTADOS P. 12, INGRESOS ADICIONALES.....</b>	<b>71</b>
<b>FIGURA 23</b>	<b>RESULTADOS P. 13, ARREGLOS DE PAGO.....</b>	<b>72</b>
<b>FIGURA 24</b>	<b>ÁRBOL DE PROBLEMAS DE MARCO LÓGICO.....</b>	<b>79</b>

<b>FIGURA 25</b> ÁRBOL DE SOLUCIONES DEL MARCO LÓGICO .....	80
<b>FIGURA 26</b> RESUMEN AL DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	94
<b>FIGURA 27</b> DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	95
<b>FIGURA 28</b> ETAPAS DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE CRÉDITOS COLECTIVOS .....	98
<b>FIGURA 29</b> PERFIL Y FUNCIONES DE SUPERVISOR DE VENTAS COLECTIVAS.....	100
<b>FIGURA 30</b> PERFIL Y FUNCIONES DE VENDEDOR DE VENTAS COLECTIVAS.....	101
<b>FIGURA 31</b> ORGANIGRAMA DE CANAL DE VENTAS, GRUPO UNICOMER. ....	102
<b>FIGURA 32</b> PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO (DIAGRAMA DE FLUJO) ....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	42
<b>TABLA 2</b> MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE .....	44
<b>TABLA 3</b> CUMPLIMIENTO DE METAS, RESULTADOS DE ENCUESTA .....	59
<b>TABLA 4</b> CARTERA ÓPTIMA, RESULTADO DE ENTREVISTA .....	60
<b>TABLA 5</b> CARTERA ÓPTIMA, RESULTADOS DE ENCUESTA.....	61
<b>TABLA 6</b> CARTERA ÓPTIMA, RESULTADO DE ENTREVISTA.....	63
<b>TABLA 7</b> CARTERA ÓPTIMA, RESULTADO DE ENTREVISTA.....	64
<b>TABLA 8</b> RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS, RESULTADOS DE ENCUESTA .....	67
<b>TABLA 9</b> RECUPERACIÓN DE CRÉDITO, RESULTADO DE ENTREVISTA.....	68
<b>TABLA 10</b> ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO, RESULTADOS DE CUESTA .....	72
<b>TABLA 11</b> ESTRATEGIAS ADECUADAS P.1, RESULTADO DE ENTREVISTA .....	73
<b>TABLA 12</b> ESTRATEGIAS ADECUADAS P.2, RESULTADO DE ENTREVISTA .....	73
<b>TABLA 13</b> ESTRATEGIAS ADECUADAS P.3, RESULTADO DE ENTREVISTA .....	75
<b>TABLA 14</b> ESTRATEGIAS ADECUADAS P.4, RESULTADO DE ENTREVISTA .....	75
<b>TABLA 15</b> ESTRATEGIAS ADECUADAS P.6, RESULTADO DE ENTREVISTA .....	76
<b>TABLA 16</b> ESTRATEGIAS ADECUADAS P.7, RESULTADO DE ENTREVISTA .....	77
<b>TABLA 17</b> INVOLUCRADOS PARA LA RESOLUCIÓN EN EL MARCO LÓGICO .....	78
<b>TABLA 18</b> ANÁLISIS CUALITATIVO DE ALTERNATIVAS EN MARCO LÓGICO .....	80
<b>TABLA 19</b> ANÁLISIS CUANTITATIVO DE ALTERNATIVAS EN MARCO LÓGICO. ....	81
<b>TABLA 20</b> BENCHMARKING DE TASAS .....	82
<b>TABLA 21</b> MATRIZ DE CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS .....	89
<b>TABLA 22</b> OPCIONES EVALUADAS.....	95
<b>TABLA 23</b> ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	96
<b>TABLA 24</b> ANÁLISIS INTERNO.....	96
<b>TABLA 25</b> EMPRESAS CON MAYOR ÍNDICE DE MOROSIDAD .....	98
<b>TABLA 26</b> DESCUENTO DE ACUERDO A LA LÍNEA DE PRODUCTO. ....	103
<b>TABLA 27</b> DESARROLLO DE PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA.....	107
<b>TABLA 28</b> INDICADORES Y ACCIONES DE HOME OFFICE.....	111
<b>TABLA 29</b> PROPUESTA DE ACTIVIDADES DE VIAJES.....	112
<b>TABLA 30</b> FICHA DE CAPACITACIÓN PARA PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN .....	113
<b>TABLA 31</b> DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO .....	116
<b>TABLA 32</b> INDICADORES DE MEDICIÓN .....	119
<b>TABLA 33</b> CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN .....	120
<b>TABLA 34</b> PRESUPUESTO DE CRÉDITOS COLECTIVOS.....	121
<b>TABLA 35</b> CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA .....	125
<b>TABLA 36</b> MATRIZ PARA ORGANIZAR MARCO TEÓRICO .....	135

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. Introducción

El desarrollo de estrategias constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización, dado a esto las empresas no pueden competir sin una misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para poder lograr los objetivos propuestos. Se considera que la esencia de las estrategias está en identificar como una empresa le puede ofrecer un valor único a sus clientes y crecimiento a la empresa para generar mejores resultados.

Como plan, una estrategia se convierte en un curso de acción conscientemente definido y una guía para la situación. Además, es una guía de acción destinada a derrotar a un oponente o competidor. Es un modo de guiar el comportamiento en el curso de las acciones de una organización, la consistencia del comportamiento, incluso si no es intencional.

Las empresas se encuentran en constantes cambios para poder lograr el posicionamiento ideal y de esta manera llegar a todos los clientes potenciales que le den la estabilidad necesaria. Por lo antes mencionado se desarrolla la investigación a continuación para Grupo UNICOMER con el fin de brindarle un crecimiento al área de crédito y lograr el cumplimiento de metas, reducir la morosidad y obtener una cartera optima mediante el desarrollo de la propuesta de créditos colectivos desarrollada en el capítulo VI del documento.

## **1.2. Antecedentes del problema**

Las empresas en la actualidad a consecuencia del COVID-19 han desarrollado estrategias fundamentales para poder ser más competitivas en el mercado laboral y de esta manera poder obtener éxito a largo plazo y una mejor administración empresarial. Deben asumir la importancia de que puedan identificar las estrategias o grupos de estrategias internas para una efectividad para competir, al establecer las adecuadas es la manera en la que se puede lograr las metas y objetivos de la empresa.

Para Johnson y Scholes (1993), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compite, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno. (Johnson, 1993)

Para Grupo UNICOMER las estrategias han existido siempre, pero en la actualidad pese a la situación económica del país y post COVID-19 ha sido una problemática el tener las adecuadas o cumplir las establecidas para el cumplimiento de las metas u objetivos en el área de crédito, dicha problemática genera la inquietud de realizar la investigación presente para identificar sus debilidades y oportunidades en el área para desarrollar las estrategias adecuadas para el crecimiento del departamento y de esta manera logre sus márgenes de utilidades, reducir su tasa de morosidad, encuentre nuevos nichos de mercados, cumpla sus metas entre otros beneficios para ella.

El departamento de crédito y cobranza es tan relevante para las empresas, quienes ejecutan estos cargos desarrollan la gestión de procedimientos para el manejo eficiente de los créditos asignados, la recuperación de la cartera y revelan la liquidez considerando medidas de control en los ingresos de la empresa. (Vasquez, 2018)

Los créditos han sido una acción de poder obtener formas de pagos diferidos haciendo compras a corto, largas y medianas plazo desde los años 1782. (Rodriguez, 1998) Con la globalización se vive con tecnologías muy avanzadas donde se presentan nuevas formas de evaluaciones hacia posibles clientes potenciales, de esta manera ayuda a generar utilidades de manera oportuna y preferencial por su alta y rápida respuestas de ofertas y demandas de las empresas.

### **1.3. Definición del problema**

#### **1.3.1. Enunciado del problema**

El interés de lograr estrategias y generar mejoras en el área de crédito en Grupo UNICOMER, es fundamental para cumplir las metas u objetivos para resolver de manera ágil las gestiones que surgen en la organización para su crecimiento. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

Por lo que surge la necesidad de realizar la investigación debido a que se está presentando la problemática del incumplimiento de las metas. Esto es un factor que ha sido problemas para muchas empresas incluyendo a Grupo UNICOMER por las situaciones actuales del país en su economía y resultados del post COVID-19. Las empresas se ven obligadas a reinventarse en

muchas situaciones con las que ya han venido laborando para poder alcanzar sus objetivos y metas de la mejor manera. Influyendo situaciones externas como la competencia directa de las tarjetas de créditos con pagos de mini cuotas y extra financiamientos o empresas del mismo rubro con estrategias muy innovadora al otorgamiento de créditos inmediatos, agregado a que se generan cambios también en el factor interno como el de contar con la estructura adecuada bien capacitada, tener los soportes tecnológicos, la fluidez en la comunicación interna, contar con herramientas de decisión más apegadas a mejores prácticas, desarrollar estrategias que capten a clientes potenciales que cumplan los requisitos de crédito, entre otros factores.

### **1.3.2. Formulación de problema**

La actual crisis financiera en el país ha provocado que las grandes y medianas empresas dedicadas a las ventas o servicios busquen diversas opciones estratégicas para atender los requerimientos y necesidades de los clientes, y brindar opciones de obtener productos o servicios que otorgan las organizaciones. Como, por ejemplo: el desarrollo administrativo de las empresas que es el crédito.

De esta manera, Grupo UNICOMER al obtener nuevas estrategias desea lograr un crecimiento de ventas al crédito cumpliendo la meta de los objetivos planteados mensualmente con sus variables de porcentaje de colocación de clientes nuevos y de consumo para ser más competitiva, seguir operando y fortaleciéndose para aumentar la capacidad financiera, productiva y tecnológica, accediendo a nuevos mercados generando un crecimiento de nuevas inversiones. El COVID-19 ha sido un factor de que las empresas se desarrollen y actualicen. En la actualidad Grupo UNICOMER tiene competencias con tarjetas de créditos y empresas del mismo rubro, la problemática con este proyecto de investigación es que no hay suficiente demanda de crédito,

donde el sector financiero ha entrado con estrategias de marketing para promover el consumo, y cambiar la estructura crediticia. Según lo antes mencionado han sido uno de los factores primordiales para no llegar al cumplimiento de créditos presupuestados.

En función del planteamiento anterior es necesario realizar la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias generarían el cumplimiento de metas, alianza y reducción de morosidad para el crecimiento de Grupo UNICOMER en el área de crédito en el segundo semestre del año 2022?

### **1.3.3. Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito?
- ¿De qué manera se puede lograr una cartera óptima de clientes potenciales?
- ¿Cómo recupera Grupo UNICOMER los créditos que ingresan al sistema de morosidad?
- ¿Cuáles son las estrategias que generaría un crecimiento de ventas de crédito en Grupo UNICOMER?

## **1.4.Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Proponer mejoras para el cumplimiento de metas, alianza y morosidad de Grupo UNICOMER en el área de crédito a través de desarrollo de estrategias con el fin de lograr el crecimiento en la empresa.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Conocer los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito.
- Identificar de qué manera se puede lograr una cartera óptima de clientes potenciales.
- Describir la manera en cómo Grupo UNICOMER recupera los créditos que ingresan al sistema de morosidad.
- Enunciar las estrategias que generaría un crecimiento de ventas al crédito en Grupo UNICOMER.

#### **1.5. Justificación**

En el presente trabajo de investigación se lleva a cabo por la problemática que Grupo UNICOMER presentó a finales del año 2019 y a consecuencia del COVID-19 en el año 2021 en sus estrategias para el área de crédito para a obtener un crecimiento en la cartera de clientes óptimos, reducción de morosidad y los créditos presupuestados para lograr el cumplimiento de metas.

El COVID-19 ha generado que las organizaciones contribuyan más a un comportamiento de cambios con nuevas alternativas en las ventas a desarrollar, con el fin de generar estrategias que le permitan crecer. A medida que van evolucionando las estrategias en la actualidad del año 2021, son más competitivas tanto en la colocación de productos o cash generando innovar constantemente, ya que el actual avance tecnológico genera interés en las organizaciones de ser competitivas y despierta la necesidad de obtener todas las herramientas y beneficios como compañía para ser los mejores.

Grupo UNICOMER desarrolla procesos en los créditos en sus seis cadenas a nivel nacional, pero no cuenta con alternativas o estrategias que le permitan mejorar los procesos actuales para lograr un mejor desarrollo y crecimiento, por lo que es importante llevar a cabo el estudio y proponer estrategias, ya que al tenerlas su importancia radica en la vinculación con los resultados propuestos por la empresa. Al realizar las estrategias es importante que se concentre en sus fortalezas para que las acciones/decisiones estén debidamente coordinadas con los objetivos planteados por el área de crédito de Grupo UNICOMER para lograr de esta manera ser más competitiva e innovadora hacia la competencia generando un margen de utilidad atractivo y un mejor posicionamiento en el mercado.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se desarrollará el marco teórico que hace referencia a las fuentes de consulta, de esta manera permite analizar el problema objeto del estudio de investigación sobre el desarrollo de estrategias para el crecimiento de Grupo UNICOMER en el área de crédito, se planteará los factores del macroentorno y microentorno, situación interna de la organización y teorías que fundamentan el tema analizar.

### **2.1 Análisis de la situación actual**

En el desarrollo de estrategias y más en el área de crédito es necesario evaluar la situación actual en la que se encuentra el país y que factores implican en el crecimiento o declive, uno muy importante es el de la economía el cual fue afectado en marzo del 2020 hasta la actualidad del 2021 a causa de la llegada de la pandemia del COVID-19 con una contracción del PIB del -9.0% (BCH, 2021), lo cual altero los buenos indicadores de las organizaciones provocando el aumento del desempleo, de tasas moratorias, desacuerdos con alianzas, disminución de ventas, cierre de negocios, entre otros factores.

A lo antes mencionado, el gobierno de Honduras como las empresas se vieron en la necesidad de tomar medidas para retener todos estos efectos negativos, donde se aplicaron decretos como el del 33-2020 la Ley de Auxilio al Sector Productivo y a los Trabajadores ante los Efectos de la Pandemia Provocada por el COVID-19 (3 de abril de 2020) y para alivio fiscal a través del DECRETO NO.29-2020 para la adquisición de ciertos productos (12 de marzo de 2020) (BLP, 2020), todo para acomodar las deudas preexistentes en préstamos, a mayores plazos a tasas de interés más baja.

Las empresas que aplican crédito ante toda esta problemática tuvieron que acudir a realizar reestructuraciones internamente para poder mantenerse a flote debido que el aumento de tasas moratorias se elevó, las estrategias se debilitaron, lo cual dio iniciativa a que se replantearan que se necesitaba para mejorar, porque no fueron de funcionamiento y están dando represarías a la actualidad año 2021, como el de no cumplir las metas y tener desacuerdos con las alianzas ya establecidas, donde da apertura a desarrollar nuevas estrategias que se adapten a la problemática de la situación actual con el fin de lograr mejoras, crecimientos y cumplimiento de los objetivos.

Se considera que las estrategias de crédito deben medirse y alinearse conforme a las políticas corporativas de la compañía. Para establecer estas estrategias debe la institución darse cuenta en las condiciones, si son internas tendría que ver el entorno, factores, la competencia , el mercado, el sector y los tipos de clientes, y externos sería el crecimiento horizontal, no perder el mercado, nuevas inversiones, generalmente se usa la estrategia de crecimiento acelerado, donde esta estrategia ofensiva da como dicho objetivo el creciente aumentos de las ventas y elevadas cuotas de mercado, hay que tener en cuenta que las estrategias de crédito marcan grandes líneas de actuación, tanto así que las políticas de crédito sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión del crédito. Entre los tipos de crédito está en relación con el objetivo, en relación con la garantía y con las operaciones bancarias. (Prado, 2017)

### **2.1.1 Análisis de macroentorno**

Desarrollar una estrategia implica tomar decisiones con conocimiento de causa sobre mercados, productos y servicios. En una estrategia se incluyen todas las acciones que determinan la dirección que tomará la institución, que fijan los objetivos de la organización, y que repercuten

directamente en la toma de decisiones, así como en el uso de los recursos disponibles. La mejor forma de definir los objetivos de la organización y las metas estratégicas fijadas es llevando a cabo un análisis riguroso de las decisiones tomadas en materia de gestión de recursos y gobierno. (CCI, 2021)

Para la investigación es importante conocer cuáles son los componentes que engloban el desarrollo de estrategias en el macroentorno y hablar sobre que categorías podrían afectar o favorecer para la toma de decisión como la economía y tecnología.

#### **2.1.1.1 Economía**

Cuando la economía sea estable en los países, promoverá un entorno empresarial propicio para el flujo de inversión extranjera y creará las condiciones para que las entidades económicas y los individuos puedan tomar decisiones adecuadas sobre el ahorro o la compra de bienes y servicios. Por lo que cuando ocurre una crisis económica, los indicadores básicos como el empleo, las exportaciones o el producto interno bruto (PIB) disminuyen. Esto provoca que se genere una alerta para que la empresa pueda realizar las correcciones necesarias. Es común que la economía vuelva a crecer después de un período negativo. Sin embargo, para ello es necesario aplicar políticas que corrijan los factores que provocaron la caída del mercado.

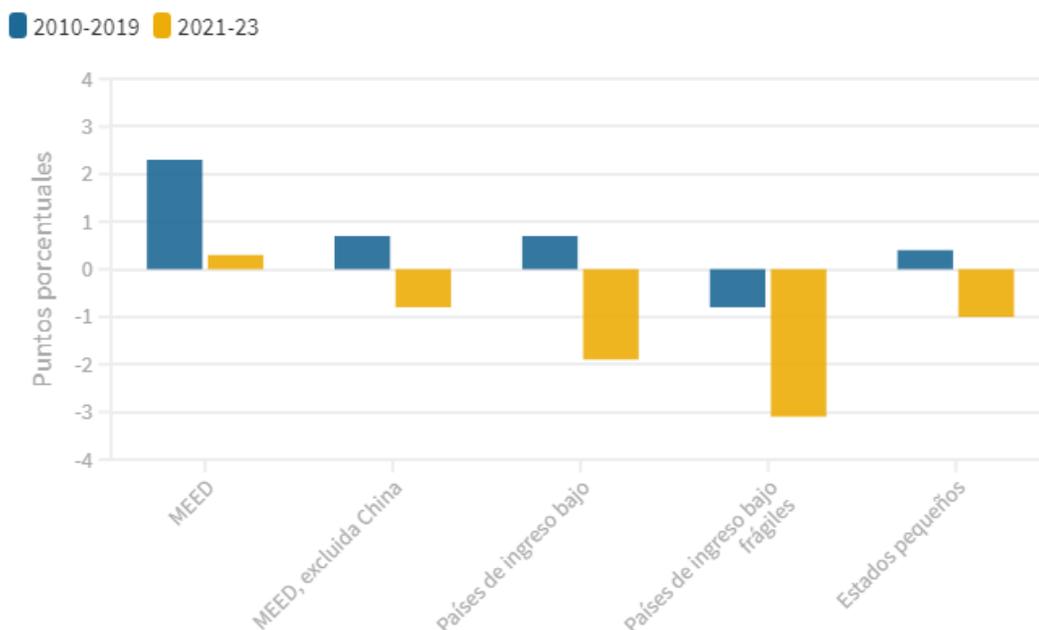
En la economía mundial: En camino hacia un crecimiento firme, aunque desigual debido a los efectos perdurables de la COVID-19; Un año y medio después del inicio de la pandemia de COVID-19, la economía mundial está en condiciones de lograr en 2021 su recuperación posterior a una recesión más sólida en 80 años. Pero se prevé que el repunte será desigual entre los países, ya que las principales economías parecen estar listas para registrar un fuerte crecimiento, si bien muchas economías en desarrollo están rezagadas. (BM, 2021)

Se espera que el crecimiento mundial se acelerará en un 5,6 % en el año 2021, y esto se deberá en gran medida a la fortaleza de las principales economías como Estados Unidos y China. Y aunque el crecimiento de casi todas las regiones del mundo ha sido revisado al alza para 2021, muchas continúan afrontando el COVID-19 y sus posibles largos efectos. A pesar del repunte de este año, se espera que el nivel del PIB mundial en 2021 será un 3,2 % por debajo de las previsiones anteriores a la pandemia, y se anticipa que el PIB per cápita entre muchos mercados emergentes y economías en desarrollo se mantendrá por debajo de los niveles máximos previos al COVID-19 durante un periodo extenso. A medida que sigan apareciendo nuevos brotes de la pandemia, esta marcará el rumbo de la actividad económica mundial. (BM, 2021)

Se espera que Estados Unidos y China contribuyan cada uno con aproximadamente una cuarta parte del crecimiento mundial en 2021. La economía estadounidense se ha visto reforzada por un apoyo fiscal a gran escala; se espera que la vacunación se generalice a mediados de 2021, y que el crecimiento alcance el 6,8 % este año, el ritmo más rápido desde 1984. En tanto, se proyecta que la economía china que no se contrajo el año pasado crecerá un sólido 8,5 % y que se moderará a medida que el país se concentra en reducir los riesgos para la estabilidad financiera. (BM, 2021)

Las Secuelas duraderas: Se anticipa que los mercados emergentes y las economías en desarrollo se expandirán en el 2021 el 6 %, impulsados por el aumento de la demanda externa y de los precios de los productos básicos. Sin embargo, la recuperación de muchos países se ve limitada por el resurgimiento de casos de COVID-19, la vacunación desigual y el retiro parcial de las medidas gubernamentales de apoyo económico. Si se excluye a China, se prevé que el crecimiento será más moderado, de 4,4 %. A largo plazo, las perspectivas de los mercados emergentes y las economías en desarrollo se verán probablemente mermadas por las secuelas de

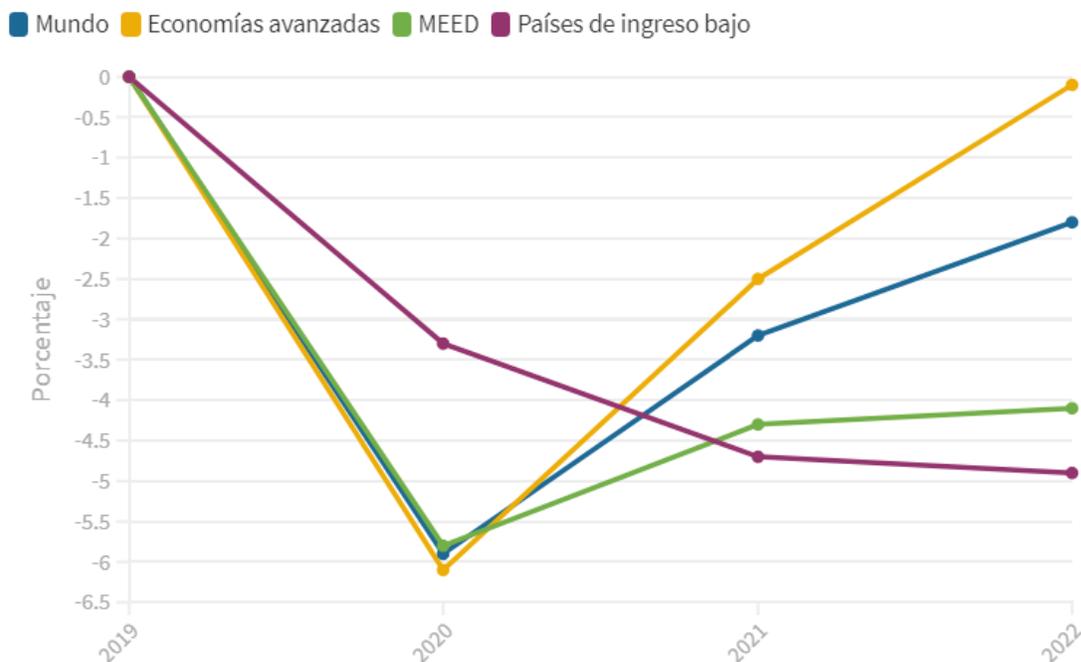
la pandemia: el deterioro de las habilidades por la pérdida del empleo y de la escolaridad; una fuerte caída de la inversión; mayores cargas de la deuda, y mayores vulnerabilidades financieras. Se prevé que el crecimiento de este grupo de economías será moderado, de 4,7 %, en 2022, a medida que los Gobiernos retiren gradualmente el apoyo en materia de políticas. (BM, 2021)



**Figura 1** Crecimiento del ingreso per cápita en relación con las economías avanzadas

Fuente: Banco Mundial (BM, 2021)

Se anticipa que la inflación mundial, que ha aumentado junto con la recuperación económica, seguirá subiendo durante el resto del año; sin embargo, se espera que se mantendrá dentro del nivel deseado en la mayoría de los países. En aquellos mercados emergentes y economías en desarrollo donde la inflación supera la meta establecida, es posible que esta tendencia no justifique una respuesta de política monetaria si la inflación es temporal y las expectativas de inflación se mantienen firmes. (BM, 2021)



**Figura 2** Desviación en la producción con respecto a las previsiones anteriores a la pandemia.

Fuente: Banco Mundial (BM, 2021)

### 2.1.1.2 Desarrollo de estrategias de crédito y cobranza – México

Las empresas de hoy en día para lograr obtener una mayor ganancia en el tema de finanzas recurren a estrategias, políticas, métodos, procesos y medios que les permitan identificar ciertos puntos débiles específicos del porque sus ingresos son bajos, uno de estos lineamientos a seguir para mejorar son las estrategias de cobranza y como se otorgan los productos que ofrece cada entidad privada así se tomaran adecuadas decisiones que permitan el crecimiento empresarial de estas mismas. (Cordova, 2021)

En México Carrasco H. (2014) Al estudiar la problemática del exceso de liquidez en México señala que: Se dice que las reformas requieren de tiempo para producir resultados, algunos más rápidos que otros. Así, pareciera que, por un lado, el contexto internacional le favorece a México por la llegada de grandes montos de inversión resultado de la política monetaria expansiva en

Estados Unidos y, por otro lado, en el contexto nacional, las grandes expectativas que están generando los cambios internos que las reformas harían posible. Ambos, refuerzan una dirección conducente a mejorar la economía significativamente. (Cordova, 2021)

El poco conocimiento en la otorgación del crédito y las cobranzas por parte del empresario hace complicado trabajar bajo esa modalidad. Hoy en día ubicar, evaluar, escoger y seleccionar una decisión de crédito es una acción temeraria y poco confiable ya que el mercado no responde a dicho efecto, es decir hoy se vende, pero no se cobra. (Cordova, 2021)

### **2.1.1.3 Tecnología**

La tecnología ha sido un factor clave en el peso que suponen cada uno de los distintos sectores económicos. La técnica permite a las empresas alcanzar notables mejoras en su productividad al permitir grandes avances en los procesos productivos. Ahora bien, en muchas ocasiones el desarrollo tecnológico termina por destruir empleos, especialmente en la industria. Esta destrucción de puestos de trabajo a causa de la introducción de nuevas máquinas se denomina como paro tecnológico. (Cabia, 2021) Pero el desarrollo tecnológico no implica únicamente inconvenientes, pues se crean numerosos empleos relacionados con las nuevas tecnologías. Es más, se está produciendo un fenómeno en los países desarrollados denominado “terciarización de la industria”. Esta “tercerización” consiste en que cada vez se les da más importancia a los servicios relacionados con los procesos de producción como: planificación, investigación, gestión, marketing y servicio posventa.

El comercio ha vivido una gran revolución con las nuevas tecnologías. Prueba de ello es el e-commerce o comercio electrónico. Las compras online cada vez son más frecuentes. En este campo encontramos gigantes empresariales como Amazon, un dominador hegemónico del

comercio electrónico. En las economías como Francia, España o Estados Unidos, al ser países desarrollados, el sector terciario o sector servicios tiene un elevadísimo peso en la economía. En estos países, el turismo tiene un gran impacto y como subsector encuadrado en el sector servicios, su influencia es capital en el producto interior bruto. Por ello, la tecnología ha posibilitado la expansión de los touroperadores (operador turístico), que ofrecen paquetes de viajes que comprenden transporte, alojamiento y manutención, todo ello a través del uso de las tecnologías. (Cabia, 2021)

La introducción de las nuevas tecnologías es importante para la evolución y el desarrollo de las empresas un ejemplo de esto son las TICs.

Los elementos que conforman las tecnologías de la información y la comunicación, son los servicios. Cada vez es más grande el abanico de servicios que se nos ofrece: correo electrónico, búsqueda de información, banca online, comercio electrónico, e-administración, e-gobierno, servicios privados, servicios de ocio, etc. En España, por ejemplo, existen Entidades Públicas Estatales que se dedican al fomento de las TICs para la realización de trámites administrativos, tanto a nivel privado como público, como pueden ser todas aquellas gestiones que se pueden realizar desde casa con el uso del DNI electrónico.

Los tics se distinguen en tres niveles.

- A nivel de información: Reduce costes y mejora el uso y la transmisión de la misma. (véase gestión de documentos).
- Nivel de estructura de la empresa: Mejora la comunicación y relaciones personales de los trabajadores.

- A nivel comercial: Extensión del mercado (comercio electrónico), disminución de costes logísticos, facilita el feedback con los clientes y mejora la imagen de marca.

Las tecnologías de la información y la comunicación son una herramienta que sirve para hacer más fácil y cómoda nuestra vida, tanto a nivel personal como profesional y además, le da un poco de aliento a nuestro planeta. Por tanto, por qué no dar luz verde a estos avances.

### **2.1.2 Análisis de microentorno**

En Honduras, para que una empresa sea exitosa se generan tipos de estrategias para producir e identificar factores que le ayuden a lograrlo y poder distinguirse, como, por ejemplo: Tamaño de la empresa, vínculos en el mercado externo, capital humano, multiactividad y formalidad. Existen factores de éxitos de implementación según COHEP. (Larach, 2018)

- Alianzas estratégicas con empresas y gobierno para la implementación de la estrategia nacional de empresa sostenible.
- Apoyo permanente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Formulación de Propuestas de Proyectos ante la cooperación internacional.

La situación actual del COVID-19, al año 2021 las empresas en Honduras se vieron afectadas generando desempleo a nivel nacional esto ocasionó que las empresas o negocios tuvieran primeramente una innovación y posterior a esto una adaptación para poder recuperarse y tomar las mejores estrategias para generar margen de utilidad, siendo uno de ellos el crédito.

Del 7 al 17 de mayo de 2020 se levantó una encuesta móvil rápida de las empresas a nivel nacional para recolectar datos sobre la resiliencia empresarial a la crisis provocada por el COVID-19. La encuesta fue diseñada en base a la teoría sobre la resiliencia y los indicadores del diagnóstico

de los sistemas de mercado de Honduras. Se validó la encuesta de 1330 empresas de 18 departamentos y 15 actividades económicas diferentes. (USAID, 2020)

Actividad Económica	Respuestas	Departamento	Respuestas
Actividades profesionales	118	Atlántida	59
Agricultura (producción)	68	Choluteca	74
Alojamiento	114	Colón	5
Artísticas, eventos y recreativas	92	Comayagua	79
Comercio	250	Copan	31
Construcción	54	Cortes	286
Energía y gas	11	El Paraíso	34
Financieras y de seguros	19	Francisco Morazán	438
Industrias manufactureras	99	Gracias A Dios	4
Información y comunicaciones	24	Intibucá	21
Inmobiliarias	12	Islas De La Bahía	39
Salud humana	52	La Paz	66
Servicio de comidas	288	Lempira	12
Servicios administrativos	94	Ocotepeque	3
Transporte	35	Olancho	74
<b>Total</b>	<b>1330</b>	Santa Barbará	63
		Valle	6
		Yoro	36
		<b>Total</b>	<b>1330</b>

Tamaño	Respuestas
Mediana/Grande	72
Micro	1049
Pequena	209
<b>Total</b>	<b>1330</b>

**Figura 3** Muestra de empresas a nivel nacional

Fuente: Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional (USAID, 2020)

Existen dimensiones que llevan las estrategias a la práctica a través de planes, proyectos y actividades específicos que se seleccionan entre las mejores prácticas internacionales en función de su éxito en tener un impacto positivo en el desarrollo.

La formulación de la Estrategia de desarrollo empresarial, atiende a varias dimensiones; una primera dimensión está relacionada con los principios estratégicos sobre los cuales se cimientan las intervenciones propuestas, tanto para el sector público como para el sector privado con el propósito de mejorar el clima de negocios para el desarrollo empresarial; una segunda dimensión, que incorpora la geografía del desarrollo de las empresas; y una tercera dimensión, que atiende las diferencias entre las empresas que surgen de su tamaño relativo y que posibilita formular iniciativas específicas para asegurar una efectiva participación y acceso de los establecimientos productivos de distinto tamaño y operando en distintos sectores de la actividad económica al círculo virtuoso de crecimiento económico y generación de oportunidades. (COHEP, 2013)

Existen múltiples estándares de las estrategias de marketing, entornos a las diferentes herramientas que se pueden utilizar en el sector MIPYME (micro, pequeñas y medianas empresas). En Tegucigalpa, Honduras, el sector de las PYMES es muy fuerte, son la columna vertebral de la economía hondureña y actualmente son un eje importante del país.

En el micro entorno, analizando hacia lo interno de las organizaciones, en la variable planeación y administración los encargados consideran tener fortalezas en el manejo administrativo lo que se considera positivo, en la variable control no tienen una tendencia hacia lo positivo o lo negativo se puede decir que están iguales en cuanto a sus fortalezas como debilidades, en la variable marketing, tienen una tendencia negativa lo que se considera débil en casi todas las variables en estudio, especialmente en el área de investigación. (PYMES, 2021)

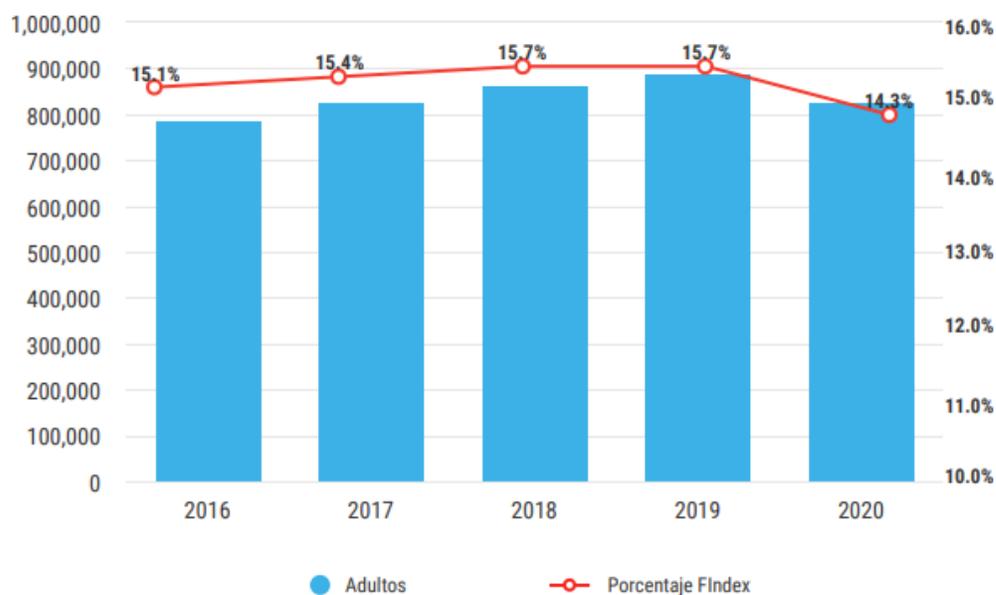
	<b>Valoración</b>	<b>PROMEDIO</b>
Tendencia a seguir al competidor	5	Muy Alto
Sus competidores son bastantes equilibrados	5	Muy Alto
Existe crecimiento lento del sector industrial	3	moderado
Existe similitud en los productos y servicios ofertados por su competencia	5	Muy Alto
Incrementos de la capacidad instalada	5	Muy Alto
Existe diversidad de estrategias competitivas	4	alto
<b>Rivalidad entre competidores es:</b>	<b>5</b>	<b>Muy Alto</b>

**Figura 4** Matriz 5 fuerzas de Porter como análisis del Microentorno. Rivalidad entre competidores de la empresa

Fuente: Desarrollo de un sistema integral de matrices del entorno de marketing para la toma de decisiones y el aporte del crecimiento de la pequeña y mediana empresa (PYMES, 2021)

El propósito de la estrategia de fomentar al emprendimiento de Honduras es elevar la capacidad de respuesta y fortalecimiento institucional en el ecosistema de emprendimiento, en la industria de soporte, instrumentos financieros, articulación institucional, mentalidad-cultura y sistema educativo de Honduras.

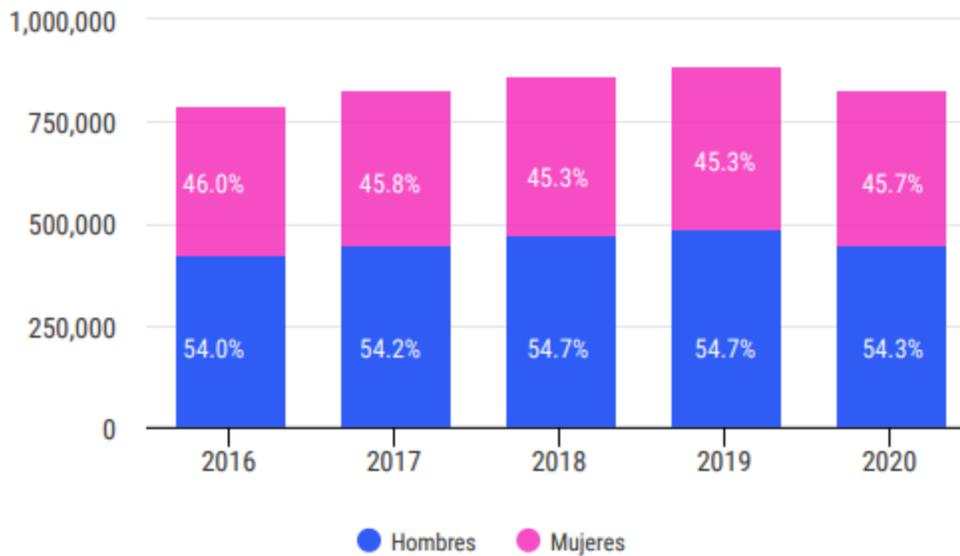
Actualmente se cuenta con cuatro tipos de créditos: i) comerciales: orientados a financiar la industria, turismo, comercio, exportación, minería, construcción, comunicaciones, ii) microcréditos: destinados a financiar actividades en pequeña escala, iii) créditos de consumo y tarjetas de crédito: obligaciones contraídas para financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios; y, iv) créditos de vivienda: para financiar la construcción, ampliación, remodelación, compra de vivienda y terreno (CNBS, 2020).



**Figura 5** Porcentaje de adultos con algún tipo de crédito.

Fuente: Comisión nacional de bancos y seguros, Honduras C.A. (CNBS, 2020)

El indicador muestra el porcentaje de personas con algún tipo de crédito con respecto a la población hondureña mayor de 18 años. La cobertura para el año 2020 fue del 14.3% de la población que posee un crédito; decreciendo en 1.4 puntos porcentuales respecto al año anterior, afectado por una baja en el número de deudores, consecuencia de una pandemia y los dos fenómenos naturales (ETA e IOTA), mismos que generaron fuertes impactos en diversas áreas del país durante el mes de noviembre de 2020, pese a que el saldo de los créditos otorgados a personas naturales, refleja una tasa de crecimiento del 2.0% (L3,067.0 millones). (CBNS, 2020)



**Figura 6** Número de personas con crédito por género

Fuente: Comisión nacional de bancos y seguros, Honduras C.A. (CNBS, 2020)

### 2.1.3 Análisis Interno

Grupo UNICOMER fue fundado en el año 2000 y las operaciones comprenden de varias cadenas dedicadas a la venta al por menor con excelente posicionamiento. Ofreciendo una alta gama de productos de marcas con renombre mundial y pequeños enseres, muebles, audio, video, productos electrónicos, accesorios y productos de óptica, motocicletas, y una variedad de accesorios tecnológicos. (Grupo UNICOMER, 2019)

El desarrollo de dicha investigación para el crecimiento en el área de crédito en Grupo UNICOMER es importante saber que el desarrollo de las estrategias es fundamental por lo que evaluar su situación interna es de suma importancia para conocer factores que implican que esto suceda.

Grupo UNICOMER en la actualidad al año 2021, generó un crecimiento de morosidad en el área, esto a partir de la llegada de la pandemia de COVID-19, donde manejó indicadores que fueron afectados de la misma manera, como: cumplimiento de meta, morosidad y alianzas, donde se necesita mejorar o realizar estrategias, algunas estrategias que surgieron para mejorar la situación fueron las siguientes: Los diferentes planes de créditos que han ayudado a aumentar las ventas, ejemplos como; plan regala cuota que ayudó a conservar a los clientes activos, despertando interés a seguir comprando más al crédito, plan cuota “kanguro” brindando al cliente cancelar su primera cuota hasta el segundo mes de pago, también estrategias de cobros con descuentos con cancelaciones totales tanto en cash o producto y reestructuraciones de créditos, mencionado todo lo anterior se ha identificado mejorías pero aún no cumple las expectativas y objetivos planteados por la organización por lo que se necesita desarrollar nuevas estrategias y tener el crecimiento esperado.

A partir de octubre del 2020 (UNICOMER, 2021) se definió reestructuraciones de créditos en Grupo UNICOMER lo cual provocó un impacto donde el 45.2% fueron cuentas reestructuradas dándoles a los clientes oportunidad de recuperar sus créditos debido a la crisis sanitaria y al cierre general ocasionado en marzo del 2020. Contando un proceso de análisis e investigación si los clientes que aplicarían a reestructuraciones contaban con la capacidad de poder retomar y pagar un nuevo crédito. En la actualidad del año 2021 debido a lo anterior su tasa de morosidad aumentó del 7% a un 13.94%, donde lo ideal internamente sería el 6%.

## **2.2 Conceptualización**

### **Alianzas**

Las alianzas son mecanismos de colaboración en los cuales las organizaciones públicas y las

entidades privadas y de la sociedad civil comparten algunos recursos, conocimientos y riesgos, con el fin de lograr una mayor eficacia en la producción o en algún eslabón de la cadena productiva. (Hartwich, 2008)

### **Cliente Potencial**

Un cliente potencial es aquella persona que se podría convertir en comprador o consumidor de los productos que ofrece una empresa. Toda empresa, ya sea grande o pequeña necesita de sus clientes, debido a que los clientes compran sus productos y esto les permite generar ingresos y por supuesto ganancias. En consecuencia, los clientes potenciales son muy importantes para cualquier empresa, puesto que constituyen una enorme fuente de oportunidad para el crecimiento y el desarrollo de cualquier negocio. (Quiroa, 2021)

### **Crédito**

Un crédito es una operación de financiación donde una persona llamada ‘acreedor’ (normalmente una entidad financiera), presta una cierta cifra monetaria a otro, llamado ‘deudor’, quien, a partir de ese momento, garantiza al acreedor que retornará esta cantidad solicitada en el tiempo previamente estipulado más una cantidad adicional, llamada ‘intereses’. (Montes de Coa, 2021)

### **Cumplimiento de meta**

Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales en términos de desempeño laboral. Sin embargo, para que el establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas y estar comprometidos con el logro de las metas. (LOCKE, 2019)

Tubbs y Dahl examinaron varias medidas alternas del compromiso con las metas y expusieron serias preguntas referentes a la utilidad de las medidas del autoinforme. Tubbs argumentaba que una medida de discrepancia absoluta (por ejemplo, la diferencia entre una meta personal y una meta asignada) puede servir como un medio más válido para valorar el compromiso con las metas. (Tubbs y Dahl, 2016)

### **Estrategia**

Es el proceso de evaluación sistemática que sigue un negocio para definir sus objetivos a largo plazo, identificar metas y objetivos, desarrollar estrategias para alcanzarlos y localizar los recursos necesarios para ejecutarlos. Según Michael Hitt, Robert Hoskisson y Duane Ireland, es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridas por una empresa para lograr competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. (Gastulo, 2018)

### **Morosidad**

La morosidad es aquella práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación. De manera general, la condición de moroso se adquiere una vez que una obligación no es afrontada al vencimiento por parte de una persona u organización. Un moroso, que es la persona que acusa o presenta morosidad, necesita de un documento contractual (contrato, factura, cheque y cualquier documento de cobro general) donde vengan reflejadas las condiciones y fechas de pago y cobro entre las partes. Por ello, no podemos decir que cualquier sujeto que no afronte sus obligaciones es moroso. (Pedrosa, 2021)

La morosidad mide el grado de demora en los pagos, por lo que suele ser una ratio de interés en el campo de las finanzas, así como en las transacciones comerciales. Por ello resulta importante

conocer el índice de créditos y deudas que no se han satisfecho a su término tanto a nivel general como en un sector determinado, cubriéndose así de los posibles riesgos que puedan ocasionar ciertos agentes. (Pedrosa, 2021)

### **Cartera Óptima**

Son clientes que generan compras de una forma periódica sin descuidar su récord crediticio. Otra característica importante de los buenos clientes es que pagan a tiempo y en la forma acordada. Esto quiere decir que no hay atrasos, regateos o solicitudes sospechosas de su parte. (Broker, 2018)

### **Recuperación de crédito**

Se refiere que la capacidad de pago del comprador se determina a través de su situación económica financiera y de su flujo de caja, así como de sus antecedentes crediticios. Estos factores nos indicarán si el cliente cuenta y podrá seguir contando con capacidad y voluntad de pago. Existen 4 etapas de recuperación de créditos como: Etapa preventiva: se realiza antes que venza el crédito. Busca prevenir o evitar que éste caiga en mora. Etapa administrativa: se lleva a cabo desde que vence el crédito. Termina cuando no se efectúa el pago dentro del plazo ampliado establecido. Etapa judicial: tras agotar los dos recursos previos, se interpone la demanda judicial para el cobro del crédito. (medina, 2017)

## **2.3 Teorías de sustento**

### **2.3.1 Teoría de Peter Drucker – Planificación Estratégica**

Drucker explica de forma concreta, se refiere a que las competencias gerenciales corresponden a la administración más que a otra disciplina. La primera competencia es la

comunicación dentro la organización. La segunda corresponde a la adopción de decisiones en condiciones de incertidumbre, y la tercera es la planificación estratégica. (Olmos, 2010)

La organización tiene que tener solo un propósito, o de lo contrario sus miembros se confunden, y perseguirán su propia especialidad en lugar de aplicarla a la tarea común”. Definirá “resultados en función de su propia especialidad y le impondrán sus calores a la organización. Solo una misión bien enfocada y común mantendrá unida a la organización y le permitirá producir. Si carece de esa misión, la organización pronto perderá prestigio y, por tanto, su capacidad de atraer a las personas que necesitan para dar rendimiento. (Olmos, 2010)

Muchas organizaciones dicen cosas de rutina: “Las personas son nuestro mayor activo”. Pero pocas practican lo que predicán, ni lo creen en el fondo. Aún siguen creyendo, como en el siglo XIX: las personas nos necesitan a nosotros más de lo que nosotros las necesitamos a ellas. Pero las organizaciones tienen que atraer las personas, conservarlas, reconocerlas y recompensarlas, motivarlas y servir las y satisfacerlas. (Olmos, 2010)

Por consiguiente, Drucker presenta A la innovación y el emprender como prácticas dirigidas a un fin. El emprendedor busca la maximización de las oportunidades, antes que la maximización de los beneficios; prima la eficacia sobre la eficiencia; no se interesa tanto en cómo hacer las cosas, sino en cómo identificar lo que hay que hacer y aplicar ahí los recursos y la iniciativa. (Murillo, 2006)

Drucker propugna la innovación en todos los campos, no sólo en la alta tecnología y destaca dos áreas hacia las que la sociedad emprendedora debería orientarse especialmente: la solución del desempleo y la reducción del número de instituciones y políticas públicas anticuadas e ineficientes. En 1991, publica Dirección de instituciones sin ánimo de lucro, donde aplica los conceptos de

estrategia, liderazgo, arte de emprender y otros muchos procedentes de la administración y gerencia, al sector de instituciones sin ánimo de lucro y a otras instituciones sociales. (Murillo, 2006)

### **2.3.2 Teoría de Kenneth R. Andrews – Estrategia Corporativa**

Kenneth R. Andrews, desarrolla el concepto de estrategia corporativa, entendida como el patrón de los objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para conseguir las metas. Esta noción permite establecer en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Para Andrews, la estrategia corporativa sirve de guía durante largos períodos de tiempo para el desarrollo de la empresa y alcanzar resultados superiores sin privarla de su capacidad de una respuesta rápida a condiciones cambiantes. Unido al concepto de estrategia, se identifica factores determinantes. Se debe realizar un análisis de las oportunidades, peligros, fortalezas, debilidades, valores personales y responsabilidad social. Conceptos que permiten disponer de herramientas para lograr interpretar lo realizado por los directivos en materia de hechos, opiniones y perspectivas, que surgen por dentro y por fuera de la empresa. (Andrews, 2009)

Andrews menciona que la diferencia entre formulación y aplicación de la estrategia. La primera requiere habilidades analíticas para hacer un diagnóstico de la empresa y del entorno, la segunda, habilidades administrativas que le permitan: diseñar una estructura organizacional, administrar procesos y ejercer liderazgo. Para Andrews la formulación de la estrategia no termina cuando empieza su aplicación. Una empresa está cambiando siempre en respuesta a su propio carácter y desarrollo pasado, lo que hace que la formulación y la aplicación sean procesos que se complementen (Andrews, 2009).

Ya que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades. Así la estrategia se convierte en un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, selección de los negocios de la organización o de aquellos en los que va a estar en el futuro, así como el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios. De esta manera se responde adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y considerando las fortalezas y debilidades de la organización, logrando así una visión global de factores tanto internos como externos para la toma de decisiones estratégicas. (Ockham, 2010)

### **2.3.3 Teoría de McClelland – Necesidades Motivación Laboral**

David McClelland fue un psicólogo estadounidense. Conocido por su trabajo sobre la teoría de la necesidad, publicó una serie de obras desde 1950 hasta la década de 1990 y ha desarrollado nuevos sistemas de puntuación para el Test de percepción Temática y sus descendientes. Su teoría es también conocida como Teoría de las Tres Necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias, la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: Logro, poder y afiliación. (Rivera R. , 2014)

En la que establece que una necesidad insatisfecha origina una tensión que promueve unos impulsos en el interior del individuo. McClelland destacó a su vez tres de estos impulsos más dominantes: La motivación para el logro: el individuo desea crecer y desarrollarse. La motivación por afiliación: relacionarse con las personas en un ambiente social. La motivación por competencia: es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Y la motivación por poder:

es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. (Rivas, 2018)

Estos tres motivos adquiridos serán importantes para las personas interesadas en actuar eficazmente en una empresa. Sin embargo, estas deben estar orientadas a la obtención del éxito dentro del mundo competitivo que se vive actualmente. McClelland sostiene en su artículo “That Urge to Achieve” que la incitación al logro es el ingrediente principal en el éxito de los negocios, los individuos y las naciones. La propuesta de McClelland, permite que la administración trate diferencialmente a sus trabajadores según la tendencia de cada uno, de manera que el supervisor se comunicara con sus empleados según la necesidad particular de cada persona; en la actualidad esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales. (Rivera R. J., 2014)

## **2.4 Metodologías Aplicadas**

### **2.4.1 Marco Lógico**

#### **2.4.1.1 Análisis de Marco Lógico**

Es una herramienta para facilitar el proceso de, diseño, ejecución y evaluación proyectos. Su énfasis está centrado en la por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y a facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Cabe resaltar que la metodología del marco lógico es una “ayuda para pensar” y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de un proyecto. (Sánchez, 2007)

## **Etapas de la metodología**

Teniendo presente una situación problemática y la motivación para solucionarla, las etapas para llevar a cabo la metodología según el ILPES son dos:

- Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y selección de las estrategias que se aplicarán para conseguirla. Existen cuatro tipos de análisis a realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).
- La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. (Sánchez, 2007)

### **2.4.1.2 Antecedentes de Marco Lógico**

De acuerdo con Maldonado, et al (2007), la Metodología Marco Lógico fue desarrollada en su primera versión hacia fines de los años 60 del siglo XX, concretamente en 1969 por parte de la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente a través de los especialistas León Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID, por sus siglas en inglés, que significan United States Agency for International Development). El marco lógico se propuso para mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando los tres problemas que en opinión de sus creadores eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo:

- Planificación demasiado imprecisa. Proyectos de objetivos múltiples y cuyos componentes no se relacionaban claramente con las actividades. Ausencia de una imagen clara de los objetivos y metas que el proyecto debe lograr si es ejecutado con éxito, lo cual planteaba a los evaluadores muchas dificultades para comparar de manera objetiva lo planeado con los resultados reales.
- Responsabilidad gerencial ambigua. Aunque los gerentes de proyectos aceptaban la premisa de que éstos se justifican en función de los beneficios entregados a la población, se resistían a ser considerados responsables del impacto del proyecto. Ellos encontraban muy difícil especificar aquello de lo cual eran directamente responsables y aquello que, correspondiendo con el entorno socioeconómico, político y natural, tiene repercusiones notables sobre la ejecución del proyecto.
- Evaluación excesivamente controversial. Ante la ausencia de metas claras y frecuentes desacuerdos acerca de lo que busca un proyecto, los evaluadores terminaban usando su propio criterio para determinar los aspectos positivos y negativos. Los resultados subsecuentes del monitoreo y evaluación, por lo tanto, frecuentemente se convertían en causa de mayores desacuerdos acerca del éxito o fracaso del proyecto, en lugar de contribuir al mejoramiento del mismo.

La Metodología de Marco Lógico ha logrado constituirse como una forma novedosa y apropiada de regulación para la dirección y el control estratégico a nivel general, aunque a nivel particular, su implementación demanda por un lado de una estructura adaptada a las condiciones, situaciones y contexto del lugar en el cual se decida su incorporación, particularmente cuando se habla de criterios institucionales, porque se involucran reglas del juego cuya lógica se hace importante a tomar en consideración, dado que se requiere buscar mecanismos de trabajo

colaborativo entre las instancias internacionales y nacionales; y por el otro reconocer que cada sector es diferente y por lo tanto necesitaría de diferentes estrategias de implementación. (Moreno, 2012)

### **2.4.1.3 Análisis crítico de Marco Lógico**

Basado a lo antes mencionado se comprende que el desarrollo de la metodología del marco lógico es una opción para las empresas que desean facilitar el proceso de diseño, ejecución y evaluación proyectos, aunque cabe mencionar que no es la mejor opción para todas por lo que se describe lo siguiente:

#### **Ventajas**

- Facilita la conceptualización y planeación de un proyecto en torno a objetivos claros y delimitados.
- Es sencillo y fácil de diseñar.
- Su estandarización facilita el seguimiento el análisis sectorial y los estudios comparativos.

#### **Desventajas**

- Su lógica rígida es poco flexible con la dinámica y complejidad de los problemas sociales.
- Invisibiliza efectos no esperados en los proyectos y programas sociales.
- No estimula la participación comunitaria. (SYNERGIA CONSULTORÍA Y GESTIÓN S.A.S, 2019)

## **2.4.2 El Benchmarking**

### **2.4.2.1 Análisis de Benchmarking**

EL benchmarking es un método útil que puede recopilar información en cualquier campo o área, identificar riesgos antes de tomar decisiones o desarrollar estrategias, a nivel comercial o empresarial, la tendencia de desarrollo de bienes o servicios, y patrones de comportamiento del consumidor. Se conoce por hacer comparaciones de empresas del mismo rubro para tomar puntos de referencias, aunque se reconoce que no todas las ideas o prácticas de otras personas serán útiles para todo aquel que busque mejorar dentro de las organizaciones.

Las empresas se enfrentan a mercados globalizados y competitivos, lo que produce una dependencia constante de información sobre el desarrollo de nuevas metodologías de organización que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y estratégicos que se van produciendo en el mercado y en la economía mundial. En este entorno, las organizaciones deben ir superando sus puntos críticos y lograr una posición delante de su competencia. Ante estos retos aparece el benchmarking, convirtiéndose en una herramienta fundamental que permite detectar y aplicar los mejores procesos para obtener mejores estándares de calidad y una mayor productividad, basándose en las experiencias por las cuales atravesaron las empresas líderes del mercado. (Carlos Hernández Rodríguez, 2017)

### **2.4.2.2 Antecedentes del Benchmarking**

Este concepto, como tal, se atribuye a una publicación “Benchmarking: The Search for industry Best Practices which Lead to Superior Performance”, escrita por Robert C. Camp en 1989. En este documento se detalla el resurgimiento de una compañía que atravesó una grave crisis y

que, gracias a la implantación del benchmarking, llegó ese mismo año a ganar el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. (Carlos Hernández Rodríguez, 2017)

En el año 1979, aparece, por primera vez, el término Benchmarking Competitivo, cuando la empresa Xerox comienza a cuestionarse su modelo de gestión, debido a que vendía sus productos y servicios por debajo de sus costos de producción; este acontecimiento marcó la pauta para el desarrollo del Benchmarking. Gracias a que examinaron exhaustivamente la composición de las máquinas de la competencia, encontraron nuevos elementos que abaratarían la fabricación de las máquinas. A partir de ese momento, la compañía Xerox ordenó la implantación del Benchmarking en todas las unidades del negocio. (Carlos Hernández Rodríguez, 2017)

El Benchmarking se está convirtiendo en una forma eficaz de transmisión de conocimiento y nuevas ideas a raíz de las vivencias de otras empresas. La autora lo describe como una forma de desarrollar mejores prácticas, de aprender de otras entidades, organizaciones y culturas. El proceso no termina con el aprendizaje organizativo, sino con la creación de un plan de acción que consiga convertir el conocimiento en mejoras para la empresa. Por tanto, el Benchmarking puede ser considerado como un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual, una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla. (Carlos Hernández Rodríguez, 2017)

#### **2.4.2.3 Análisis crítico del Benchmarking**

El Benchmarking contribuye a comprender los aspectos positivos y negativos de las organizaciones para obtener información clave para la toma de decisiones, a formular metas estratégicas y realistas en base a sus capacidades y las condiciones en las que se encuentra. Por lo tanto, como cualquier herramienta, recurso o metodología, consta de ventajas y desventajas,

algunas personas defienden el Benchmarking y algunos no le encuentran una lógica. Este es definitivamente un proceso que permite mejorar las actividades dentro de la empresa y la organización, por lo que es necesario tener en cuenta lo siguiente:

#### Ventajas:

- Es una excelente herramienta de mejora continua, ya que permite conocer información importante para la organización. Exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo y el de otras empresas detectando continuamente oportunidades de mejora.
- Es útil para hacer pronósticos del comportamiento del mercado, al estudiar los efectos de estrategias similares puestas en práctica por otras organizaciones, permitiendo en un corto plazo de tiempo establecer objetivos alcanzables y concretos.
- Se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de nuevas ideas para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.
- Permite conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas en función de estas y gestionar adecuadamente el cambio.
- Es una buena herramienta para reunir información necesaria sobre el desempeño para cambiar los procesos vitales de la organización (Carlos Hernández Rodríguez, 2017).

#### Desventajas:

- Es un proceso complejo que se necesita de mucho compromiso para tener éxito.

- No es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias, de baja o mediana importancia, debe reservarse a cuestiones de importancia vital.
- El miedo de las organizaciones a adoptar políticas de las cuales no tienen mayor conocimiento debido a que son originadas en otros lugares y de las cuales no se tiene certeza alguna.
- El sentido de competitividad evita el flujo de libre información que el método requiere para el mismo.
- Requiere de capacitación especializada para el personal que lo vaya aplicar.
- A la competencia suele no gustarle que la estudien o analicen. (Carlos Hernández Rodríguez, 2017)

### **2.4.3 Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring**

#### **2.4.3.1 Análisis Riesgo crediticio - Modelo Credit Scoring**

El modelo de credit scoring considera la definición y posterior ponderación de variables cuantitativas y cualitativas que permitan enriquecerse de información para evaluar la calidad crediticia del cliente. (FICA, 2016)

El credit scoring estima el momento en el que se está llevando a cabo la solicitud, cuál será el comportamiento del crédito hasta su vencimiento, atendiendo al riesgo del cliente. Se evalúa a través de un modelo predictivo de comportamiento de pago o reembolso mediante una puntuación que mide el riesgo de un prestatario y/o de la operación. En general, estos métodos de calificación de créditos se aplican para obtener un conocimiento sobre distintos aspectos tales como los siguientes:

- El comportamiento financiero en cuanto a los productos solicitados y a la morosidad;
- La relación entre el riesgo y rentabilidad. El credit scoring aporta información sobre el precio o prima por riesgo, volatilidad, diversificación, etc.;
- El coste de la operación. La agilización general de procesos que se consigue con el credit scoring permite la reducción del coste en el proceso de concesión de un crédito. (Cantón, 2010)

#### **2.4.3.2 Antecedentes de Riesgo crediticio - Modelo Credit Scoring**

Concepto de Credit Scoring Los credit scoring, según Hand and Henley (1997), son procedimientos estadísticos que se usan para clasificar a aquellos que solicitan crédito, inclusive a los que ya son clientes de la entidad crediticia, en los tipos de riesgo bueno y malo. En sus inicios, durante los años setenta, las aplicaciones del credit scoring se construían con técnicas estadísticas (en particular, con el análisis discriminante). Posteriormente, los métodos empleados evolucionaron a técnicas matemáticas, econométricas y de inteligencia artificial. En cualquier caso, la construcción de toda aplicación del credit scoring se realiza tomando la información del cliente contenido en las solicitudes del crédito, de fuentes internas e, incluso, de fuentes externas de información.

Schreiner (1999), con una muestra de 39,956 microcréditos, desarrolló un modelo en el que empleó la regresión logística binaria en clientes de Bancosol (Bolivia), y en el que incluyó las nueve variables independientes disponibles. Dichas variables fueron resumidas en experiencia como prestatario; historial de morosidad; género; sector de actividad; cantidad desembolsada; garantías; sucursales; oficiales de crédito; y, la fecha del desembolso. También para Bolivia, Vogelgesang (2003) formuló dos aplicaciones estadísticas para dos entidades de 8.002 y 5.956

casos respectivamente, mediante un modelo de utilidad aleatoria bajo los supuestos de Greene (1992). En la región de Latinoamérica, Miller y Rojas (2005) formularon un credit scoring de Pymes de México y Colombia respectivamente, mientras que Milena, Miller y Simbaqueba (2005) hicieron lo mismo para microfinancieras de Nicaragua. En Mali, Diallo (2006) volvió a emplear la regresión logística para una muestra de 269 créditos de una entidad micro bancaria del país. Diallo solo obtuvo 5 variables significativas en su modelo. (Cantón, 2010)

### **2.4.3.3 Análisis crítico de Riesgo crediticio - Modelo Credit Scoring**

El credit scoring se basa principalmente en el historial de préstamos del solicitante. Dicha información es otorgada por las centrales de riesgo, entidades que reúnen información de todos los usuarios del sistema financiero. <https://economipedia.com/definiciones/calificacion-crediticia-credit-scoring.html>

El riesgo de crédito en las entidades de microfinanzas se manifiesta de la misma forma que en el ámbito bancario. Desde sus orígenes, la actividad microfinanciera ha requerido sistemas de gestión adecuados para minimizar los costes. Las limitaciones e inconvenientes en la elaboración de sistemas de calificación estadística del cliente potencial plantean dificultades a la hora de construirlos, hecho que se refleja en la escasa literatura existente hasta la fecha sobre modelos de credit scoring para las IMFs.

Ventajas:

Al seguir una metodología ya establecida, el banco invierte menos tiempo y recursos en procesar las solicitudes de crédito. Así, se reducen los costos y aumenta el volumen de préstamos otorgados.

Permite evaluar con objetividad, aplicando a todos los usuarios los mismos criterios.

Desventajas:

- Al ser un proceso automatizado, pueden dejarse de lado circunstancias particulares. Hay personas que podrían ser sujetas de crédito por su nivel de ingresos, pero, por ejemplo, no cuentan con un amplio historial en el sistema financiero.
- La evaluación crediticia se reduce a un número, dejando de lado aspectos cualitativos como la disposición de la persona a cumplir con sus obligaciones financieras.
- Se basa en el pasado, pero no puede prever todo lo que sucederá en el futuro, como la pérdida de un empleo. (Cantón, 2010)

## **2.5 Instrumentos Utilizados**

### **2.5.1 Cuestionario**

Para el desarrollo de la investigación se aplicará una de las técnicas más utilizadas como el cuestionario, mediante una encuesta ya que es esa técnica de recopilación de información o datos en la que la parte investigadora solicita a los sujetos de investigación los datos y variables más relevantes con que desean obtener para el desarrollo de una investigación. En este caso será dirigida para el personal de Grupo UNICOMER en el área de créditos, control de calidad y cobranzas para obtener la información adecuada para el desarrollo de estrategias del crecimiento que se está queriendo obtener.

### **2.5.2 Entrevistas**

Teniendo en cuenta la problemática del desarrollo de la investigación se realizará una

entrevista mediante la técnica de guía de preguntas para recopilar información en el area de créditos de Grupo UNICOMER y áreas a fines con el fin de conocer las opiniones y/o perspectivas de los entrevistado que en este caso si aplicará a los ejecutivos; Subgerente de cobros, jefe de cobros, jefe de control de calidad, jefe de créditos, supervisor de créditos.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se desarrollará la metodología de la investigación que hace referencia a la congruencia metodológica, donde se explica a profundidad en una matriz con el fin de mostrar que se encuentran alineadas tanto el problema y las preguntas de investigación, para cumplir el propósito de recolección de información que se utilizará en el desarrollo de los instrumentos y de esta manera realizar el análisis de variables de estudios.

Asimismo, desarrolla una metodología para la elaboración de la investigación, de alcance descriptivo, mostrando la población y muestra definida para el estudio, que se aplicará técnicas de recolección de información como cuestionario y entrevistas.

### **3.1 Congruencia metodológica**

En el desarrollo de la sección de congruencia se realiza una matriz metodológica de la investigación con el fin de comprobar que los objetivos y preguntas den respuesta al problema, como el de la identificación de las variables, para mostrar la coherencia de una visión detallada y bien organizada de todo lo que conlleva todo el proceso investigativo.

#### **3.1.1 Matriz metodológica**

En la siguiente tabla, muestra los objetivos de investigación del tema “Desarrollo de estrategias para el crecimiento de Grupo UNICOMER, en el área de crédito” para poder implementar y llegar a cumplir los objetivos que se plantearon al inicio de la elaboración del informe. Por este motivo la elaboración de una matriz metodológica, obteniendo variables independientes por parte de los objetivos específicos y variable dependiente de desarrollo de estrategias.

**Tabla 1** Matriz de congruencia metodológica

Desarrollo de estrategias para el crecimiento de Grupo UNICOMER, en el área de crédito.					
PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLE DEPENDIENTE
¿Qué estrategias generarían el cumplimiento de metas, alianza y reducción de morosidad para el crecimiento de Grupo UNICOMER en el área de crédito en el segundo semestre del año 2022?	Proponer mejoras para el cumplimiento de metas, alianza y morosidad de Grupo UNICOMER en el área de crédito a través de desarrollo de estrategias con el fin de lograr el crecimiento en la empresa.	¿Cuáles son los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito?	Conocer los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito.	Cumplimiento de metas	Desarrollo de estrategias
		¿De qué manera se puede lograr una cartera óptima de clientes potenciales?	Identificar de qué manera se puede lograr una cartera óptima de clientes potenciales.	Cartera óptima	
		¿Cómo recupera Grupo UNICOMER los créditos que ingresan al sistema de morosidad?	Describir la manera en cómo Grupo UNICOMER recupera los créditos que ingresan al sistema de morosidad	Recuperación de créditos	
		¿Cuáles son las estrategias que generaría un crecimiento de ventas de crédito en Grupo UNICOMER?	Enunciar las estrategias que generaría un crecimiento de ventas al crédito en Grupo UNICOMER.	Estrategias de crecimiento	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2 Esquema de variables de estudio

Mediante el esquema se presentan variables independientes como: 1) Cumplimiento de metas. 2) Cartera óptima 3) Recuperación de créditos 4) Estrategias de crecimiento. Las cuales son utilizadas para establecer una relación de proceso investigativo con finalidad de la variable dependiente de desarrollo de estrategias.



**Figura 7** Diagrama de variables

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.3 Operacionalización de las variables

En la presente sección se desarrolla la operacionalización de las variables donde está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente. En esta se intenta obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, a modo de captar su sentido y adecuación al contexto (Freire, 2019). Generando facilidad en la lectura donde se obtienen variables que se subdividen conforme a la investigación; Dimensiones, indicadores, ítem e instrumentos. Para recolectar y analizar la información.

**Tabla 2** Matriz de operacionalización de variable

Desarrollo de estrategias para el crecimiento de Grupo Unicomer, en el área de crédito.					
Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
Cumplimiento de metas	Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales en términos de desempeño laboral. Sin embargo, para que el establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas y estar comprometidos con el logro de las metas.	Metas específicas y generales	Gestión en tiempo y forma de las solicitudes	17	Encuesta Analista
				16	Encuesta Analista
				3,4	Encuesta Analista
		Compromiso logro de las metas	Planificación y organización	10	Entrevista
Cartera óptima	Son clientes que generan compras de una forma periódica sin descuidar su récord crediticio. Otra característica importante de los buenos clientes es que pagan a tiempo y en la forma acordada. Esto quiere decir que no hay atrasos, regateos o solicitudes sospechosas de su parte.	Récord crediticio	Proceso de investigación	10,11	Encuesta Analista
				15	Encuesta Analista
				8	Entrevista
				9	Encuesta Analista
				11	Encuesta Cliente
				5	Encuesta Analista
		objetivos estratégicos de colocación de créditos	Enfoque en el cliente	5	Entrevista
				12,13	Encuesta Analista
Recuperación de créditos	Se refiere que la capacidad de pago del comprador se determina a través de su situación económica financiera y de su flujo de caja, así como de sus antecedentes crediticios. Estos factores nos indicarán si el cliente cuenta y podrá seguir contando con capacidad y voluntad de pago.	Capacidad de pago	Mora	7,8	Encuesta Analista
				7,8	Encuesta Cliente
				14	Encuesta Analista
		Situación económica	Evaluación de ingresos	13	Encuesta Cliente
				6	Encuesta Analista
				12	Encuesta Cliente
				9	Entrevista
Estrategias de crecimiento	Es el proceso de evaluación sistemática que sigue un negocio para definir sus objetivos a largo plazo, identificar metas y objetivos, desarrollar estrategias para alcanzarlos y localizar los recursos necesarios para ejecutarlos. Según Michael Hitt, Robert Hoskisson y Duane Ireland, es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridas por una empresa para lograr competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio.	Proceso de evaluación sistemática	Beneficios/productividad	1	Entrevista
				3, 4	Entrevista
				2	Entrevista
		Competitividad estratégica	Innovación y gestión de cambio	6	Entrevista
				7	Entrevista
				18	Encuesta analista

Fuentes: Elaboración Propia

## **3.2 Enfoque y métodos**

### **3.2.1 Enfoque**

En el trabajo de investigación se emplea el enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), utilizando la recolección de datos para buscar a implementar y desarrollar estrategias en el área de créditos, realizando en lo cualitativo entrevistas para conocer la opinión de los ejecutivos encargados de créditos y las áreas a fin, y en lo cuantitativo seleccionando la información que se brinde en el cuestionario utilizando la técnica de encuesta a la cartera de clientes y personal de créditos con el fin que se requiere una mejor comprensión del problema identificado de investigación para mejorar el tema de investigación a desarrollar, del cumplimiento de metas, de alianzas y reducción de morosidad.

### **3.2.2 Método**

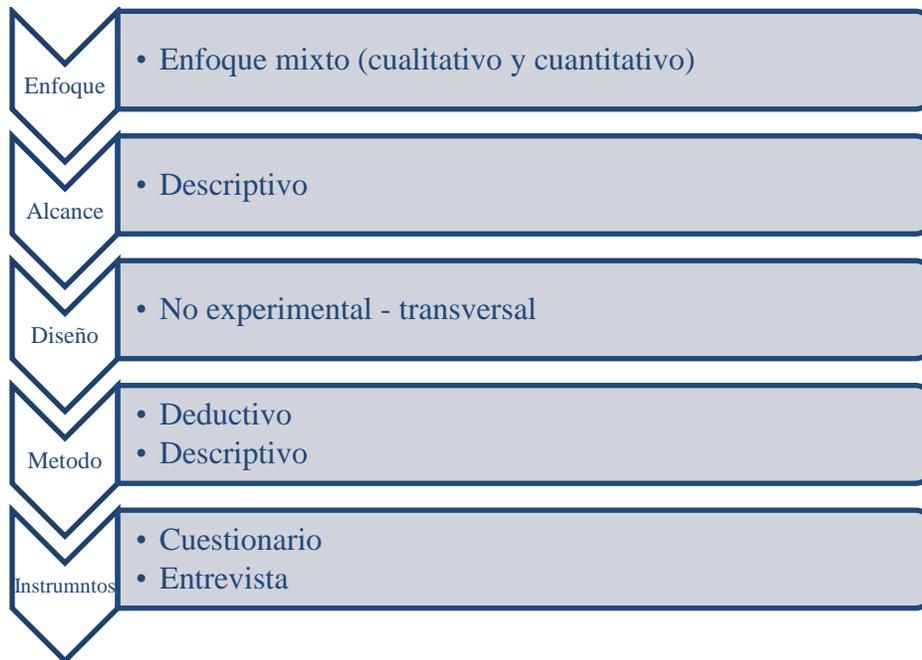
Tomando en cuenta el desarrollo del caso de estudio en la presente investigación los objetivos y el enfoque se determinan que el presente trabajo es aplicable el método descriptivo y deductivo por las siguientes características;

El método deductivo según Aristóteles y sus discípulos implantaron el razonamiento deductivo como un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica. Es un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, lo cual se logra mediante una serie de enunciados que reciben el nombre de silogismos. El razonamiento deductivo puede organizar lo que ya se conoce y señalar nuevas relaciones conforme pasa de lo general a lo específico, pero sin que llegue a constituir una fuente de verdades nuevas. (Newman, 2016)

El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos. En adición al rigor, el método descriptivo demanda la interpretación de la información siguiendo algunos requisitos del objeto de estudio sobre el cual se lleva a cabo la investigación. Es una interpretación subjetiva, pero no es arbitraria. Es una información congruente con los hechos, y la información obtenida es consistente con los requerimientos de la disciplina metodológica. (Abreu, 2014)

### **3.2.3 Alcance**

Al exponer el tema de estudio “Desarrollo de estrategias para el crecimiento de Grupo UNICOMER, en el área de crédito” se identifica la aplicación del alcance descriptivo porque este tipo de estudios tienen como propósito especificar las propiedades, características, los perfiles de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. De igual manera en el alcance descriptivo se aplica describiendo todas sus dimensiones del objeto a estudiar.



**Figura 8** Diagrama de enfoques y métodos

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación aplicable para el presente estudio de investigación es no experimental para el Grupo UNICOMER en el área de créditos debido a que es aquella que se realiza sin manipular las variables. Se basa fundamentalmente en la observación de problemas que ocurren en el medio natural para analizarlos posteriormente. En este tipo de investigación, los sujetos no están expuestos a condiciones o estímulos, y transversal debido a que recolecta los datos en un momento y su propósito es evaluar una situación, fenómeno o contexto en un punto determinado de la situación que se está investigando, se observa los valores donde se presenta una o más variables para que al obtener los datos se realice una descripción, análisis y relación de ellos.

#### 3.3.1 Población

La población del estudio para la investigación son empleados de Grupo UNICOMER en el área de créditos y áreas a fin distribuido de la siguiente manera: 39 empleados en créditos, 89 empleados en cobros y 4 empleados en control de calidad. Sumado los clientes que se encuentran en mora mayor a 90 días de atraso con un total de 14,671.

### **3.3.2 Muestra**

La muestra a considerar en este estudio será no probabilística por conveniencia, ya que la selección de elementos no se hará aplicando métodos basados en probabilidades.

Se aplicará una entrevista a 5 ejecutivos de rangos altos como ser: Subgerente de cobros, jefe de cobros, jefe de control de calidad, jefe de créditos, supervisor de créditos. De igual manera se aplicará una encuesta a 20 analistas de créditos, y otra a 20 clientes que se encuentren en mora mayor a 90 días de atraso.

### **3.3.3 Técnica de muestreo**

La técnica de muestreo a considerar en el desarrollo de la investigación se identifica no probabilístico debido a que se seleccionará muestras basadas por conveniencias, y no una selección al azar. Lo cual se aplicará un muestreo por conveniencia a: Ejecutivos en el área de crédito, cobranza y control de calidad, y clientes con una alta morosidad mayor a 90 días de atraso.

## **3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados**

La aplicación de técnicas e instrumentos de investigación es importante para dar respuestas a los objetivos y preguntas planteados, se necesita para la recopilación de datos y de esta manera realizar el estudio del tema de investigación. Aplicándolos a ejecutivos de Grupo UNICOMER y

clientes que brinden la información necesaria para la toma de decisiones al desarrollo de las estrategias;

### **3.4.1 Técnicas**

Se aplicará dos técnicas para el estudio de investigación conformadas de la siguiente manera;

- La formulación de una guía de preguntas para la entrevista realizada a 5 ejecutivos de rangos altos como ser: Subgerente de cobros, jefe de cobros, jefe de control de calidad, jefe de créditos y supervisor de créditos.
- Y la aplicación de una encuesta a 20 analistas de créditos, y otra a 20 clientes que se encuentren en mora mayores a 90 días de atraso.

### **3.4.2 Instrumentos**

- El primer instrumento será la realización de una entrevista con la formulación de una guía de 10 preguntas a los ejecutivos de Grupo UNICOMER tocando temas relacionados a las variables identificadas para el desarrollo de estrategias como el de cumplimientos de metas, cartera óptima de clientes, la recuperación de créditos y estrategias para el crecimiento.
- La aplicación del segundo instrumento es del cuestionario aplicando encuestas de 18 preguntas a analistas de créditos y 14 preguntas a clientes con mora mayor a 90 días de atraso, para conocer puntos clave de todas las variables y dar una respuesta a los objetivos planteados.

### **3.4.3 Validación de Instrumentos**

La validación de los instrumentos se realizará a través de una prueba piloto de cada instrumento, para la validación de calidad de cada pregunta, consultando el nivel de entendimiento

sobre ella, y de esta manera realizar observaciones sobre la estructura de la pregunta o la claridad, para consiguiente hacer los ajustes para tener un instrumento final.

#### **3.4.4 Procedimientos aplicados**

El proceso realizado para el desarrollo de la investigación se implementó de manera lógica y metodológica, iniciando del planteamiento del problema, generando una formulación del problema emitiendo pregunta de investigación, un objetivo general y objetivos específicos estando relacionados con las preguntas de investigación, consecuentemente en la justificación, mostrando la importancia y la necesidad de implementar estrategias para el área de créditos que ayude a generar flujo de clientes al cumplimiento de meta y reducción de morosidad.

Seguidamente, se desarrolló el marco teórico en el cual se realizó un análisis del macroentorno y microentorno, así como análisis interno de Grupo UNICOMER. Posteriormente desglosando conceptualmente metodologías utilizadas en el estudio: Marco lógico y Benchmarking.

Se finaliza con el desarrollo del tercer capítulo correspondiente a la metodología de investigación, que permitirá al aplicarse, la obtención de información y datos necesarios para la comprobación de las variables planteadas con los objetivos específicos con el fin de cumplir con el objetivo general del problema de investigación.

#### **3.5 Fuentes de información**

Las fuentes de información son el soporte que se necesita para encontrar la información adecuada para la investigación con el objetivo de facilitar la búsqueda e identificación de documentos.

### **3.5.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias aplicadas se obtuvieron de las entrevistas y encuestas realizadas, junto con los datos necesarios para el desarrollo de la investigación brindados por Grupo UNICOMER. De igual manera revista científicas de distintos editoriales, imágenes o gráficos como referencias a la descripción de la teoría.

### **3.5.2 Fuentes secundarias**

Se utilizan de forma sintetizada y reorganizada de la información de las fuentes primarias, se utilizaron como fuentes secundarias libros relacionados con el tema obtenidos de distintas páginas Web, publicaciones de páginas oficiales como Banco Mundial, Comisión Nacional de bancos y seguros, Consejo Hondureño de la empresa privada, y Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional, de buscadores académicos que brindan tesis, ensayos, revistas electrónica relacionados al objeto de estudio como ser: Google Académico, WorldWideScience y Redalyc.

### **3.6 Unidad de análisis**

Las unidades de análisis se conformarán de la siguiente manera:

- Directivos de Grupo UNICOMER en áreas relacionadas al departamento de créditos.
- Empleados de Grupo UNICOMER en el área de créditos en los puestos de supervisión y analistas.
- Clientes con morosidad mayor a 90 días de atraso.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En el presente capítulo se desarrollarán los resultados y análisis obtenidos de la recolección de datos en el capítulo III, con la aplicación de las técnicas e instrumentos de las metodologías de investigación, de lo cual se obtuvieron detalles sobre la situación en la que se encuentra Grupo UNICOMER en el área de créditos con la finalidad de dar respuesta a las preguntas y objetivos presentados en el capítulo I, donde se hará uso de tablas y figuras para una mejor interpretación de los datos y resultados de la investigación.

### **4.1. Informe del Proceso de Recolección de Datos**

Para lograr la recolección de datos se desarrolló en tres etapas de la siguiente manera; se inició con las entrevistas a 5 ejecutivos de Grupo UNICOMER en el área de créditos y departamentos a fin, que forman parte del desarrollo y crecimiento para la organización, siendo los cargos siguientes: Subgerente de cobros, jefe de cobros, jefe de control de calidad, jefe de créditos, y supervisor de créditos, las entrevistas fueron realizadas de forma presencial con una duración de aproximadamente 30 minutos a lo largo de una semana debido a la disponibilidad de tiempo de las personas entrevistadas.

De igual forma se aplicó una encuesta mediante Google Forms enviada a WhatsApp a 20 analistas de créditos a lo largo de dos días, con el propósito de obtener los datos para identificar y analizar los puntos de mejora que se puedan obtener y subsanar la cartera crediticia, entre otros factores necesarios para la investigación.

Por consiguiente, se obtuvo una base de datos de clientes con el perfil que se necesita para el desarrollo de la investigación, con una mora mayor a 90 días de atraso en las distintas cadenas que pertenecen al Grupo UNICOMER, para aplicar una encuesta realizada en el Google Forms y

enviada por WhatsApp a los 20 clientes seleccionados por conveniencia en la muestra, de lo cual se comunicó vía teléfono para consultar la disponibilidad de realizarla.

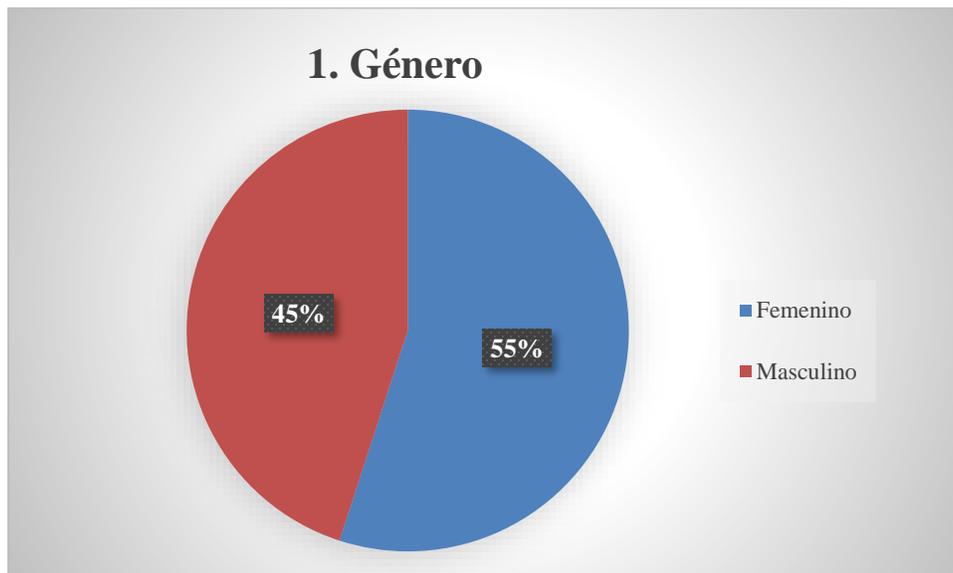
## **4.2. Resultados y Análisis de Técnicas Aplicadas**

En el siguiente apartado se muestra de forma ordenada los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de las entrevistas y cuestionario (encuesta), realizada a los ejecutivos del área de crédito y áreas a fin. Iniciando por describir demográficamente las personas encuestadas, para luego describir en forma ordenada las variables independientes obtenidas: Cumplimiento de meta, cartera óptima, recuperación de créditos, estrategias de crecimiento.

### **4.2.1. Datos Demográficos**

#### **4.2.1.1. Analistas de créditos**

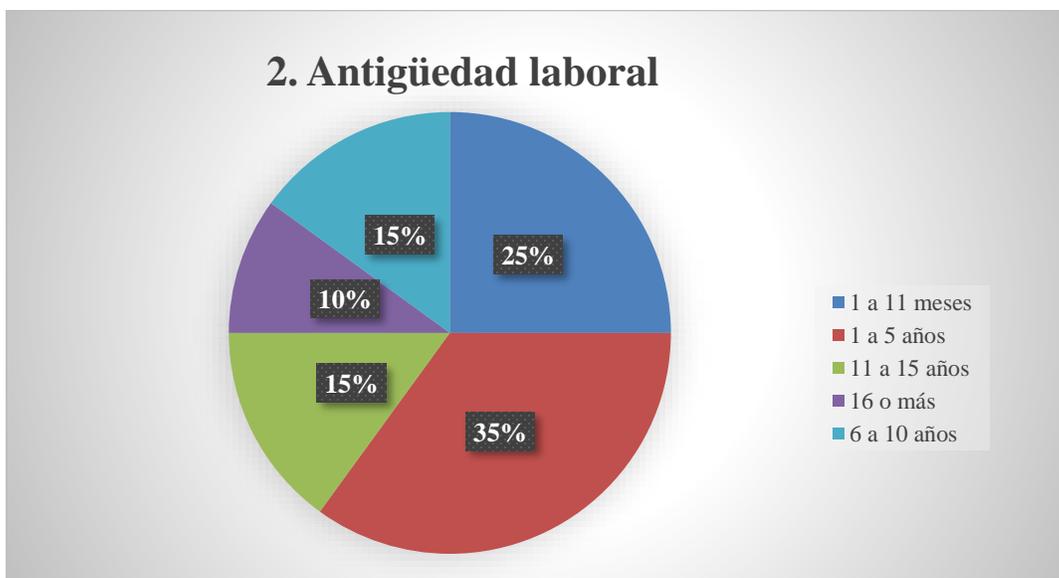
Del total de 39 empleados del area de créditos se tomó una muestra no probabilística por conveniencia 20 analistas de créditos representado en su mayor parte femenino en un 55%, como se observa en la figura 9 a continuación.



### Figura 9 Géneros de analistas de créditos

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla diferentes años de antigüedad laboral de cada analista encuestado, para para poder visualizar la perspectiva de distintos años de experiencias y de esta manera ser un dato importante para la toma decisiones en la aplicabilidad, tomando en cuenta que es su mayoría son los empleados de 1 a 5 años más alto con un 35%.

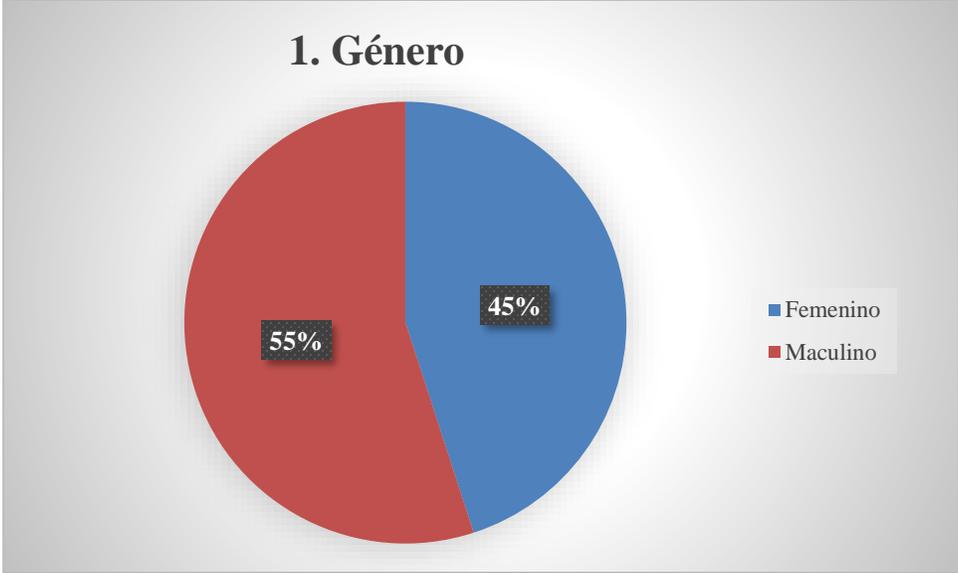


### Figura 10 Antigüedad Laboral

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1.2. Clientes con mora mayor a 90 días

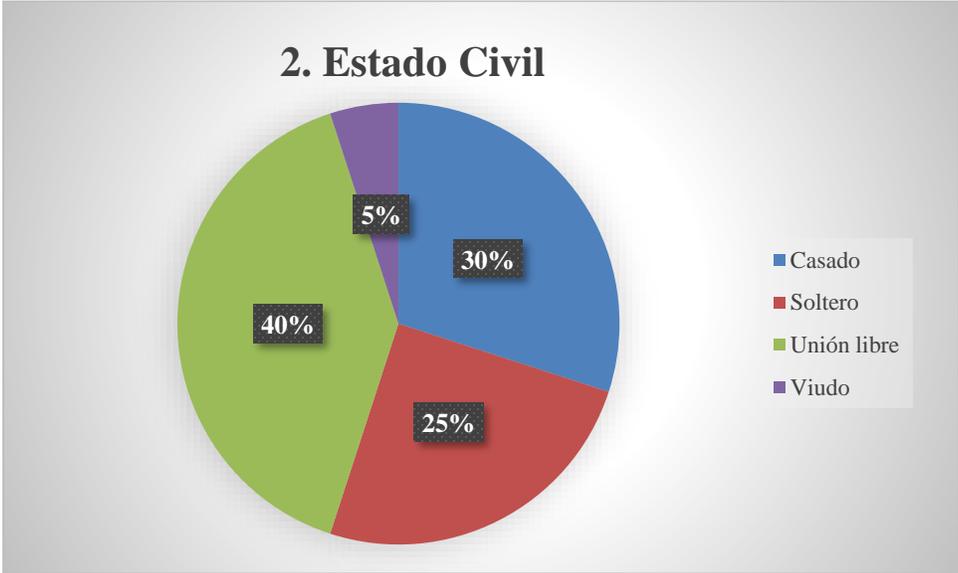
Del total de los 14,671 de clientes con mora de mayor a 90 días se tomó por conveniencia 20 clientes encuestados donde su mayor parte representó el género masculino en un 55%, como se observa en la figura 11 a continuación.



**Figura 11** Género

Fuente: Elaboración propia

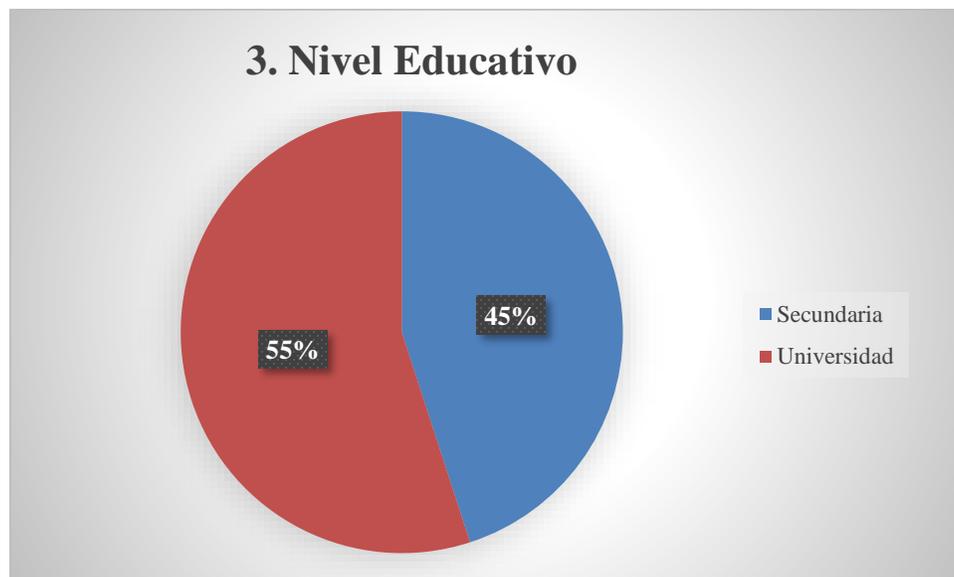
En estado civil de los clientes encuestados, se obtuvo un mayor porcentaje en unión libre representando el 40%, donde se identifica que es un posible factor de que exista atrasos en los pagos por la cantidad dependiente que tenga a cargo en su hogar, como se muestra a continuación en la figura 12 en porcentajes.



### Figura 12 Estado Civil

Fuente: Elaboración propia

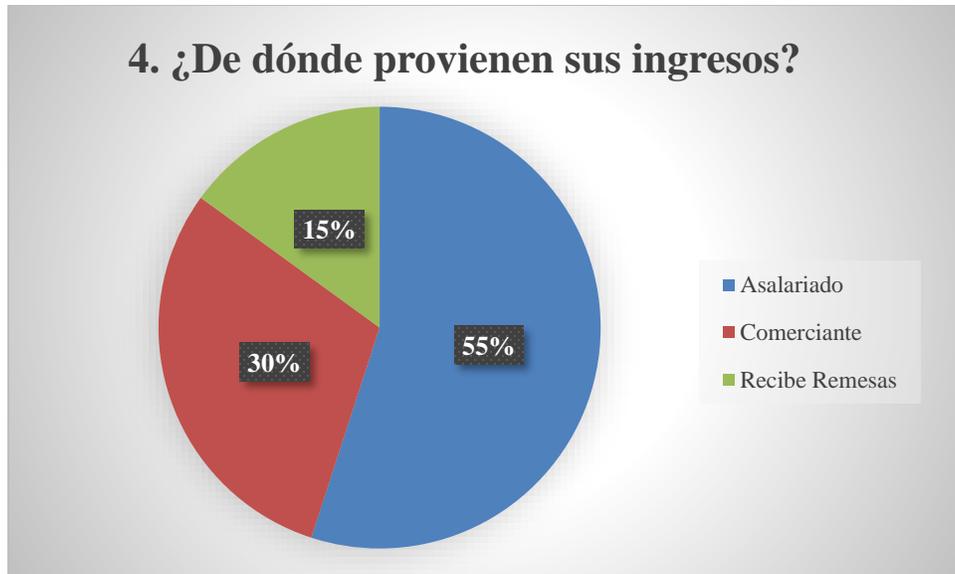
En la sección de nivel educativo se mostraron la opción de primaria, secundaria y universidad el cual se obtuvo de los encuestados solamente universidad y secundaria, siendo el mayor la universidad representada en un 55%, donde es un dato importante para la toma decisiones a recomendar para utilizar en el capítulo 6 de la aplicabilidad, debido a que es una posible representación que la mayoría sean asalariados.



### Figura 13 Nivel Educativo

Fuente: Elaboración propia

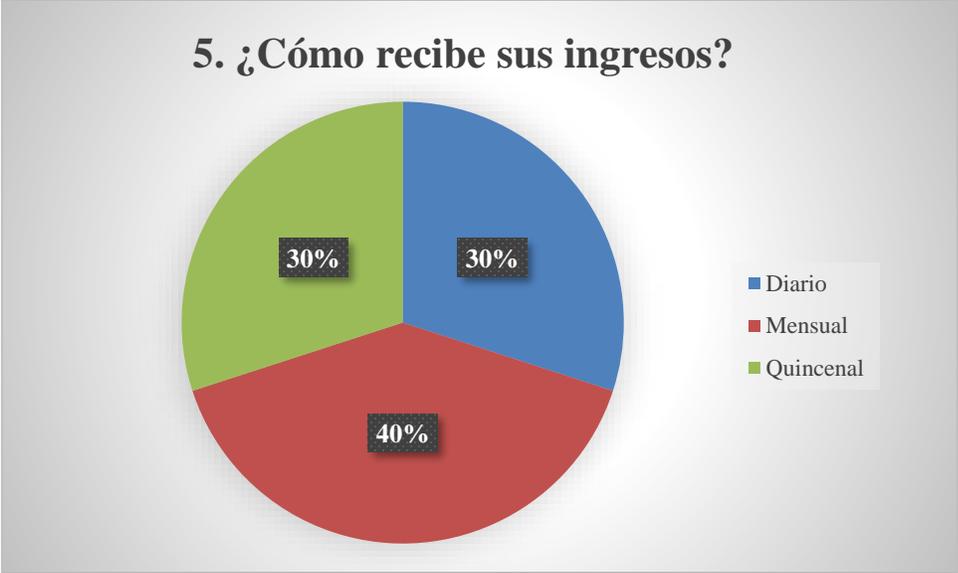
Se identifica que la mayor parte de ingresos de los clientes morosos encuestados de mayor a 90 días de atraso en Grupo UNICOMER provienen de ingresos asalariados, representando el 55%. Por lo cual es un dato importante a tomar en cuenta en el desarrollo de los siguientes capítulos para la toma de decisión de la propuesta.



**Figura 14** Proveniencia de ingresos de los clientes

Fuente: Elaboración propia

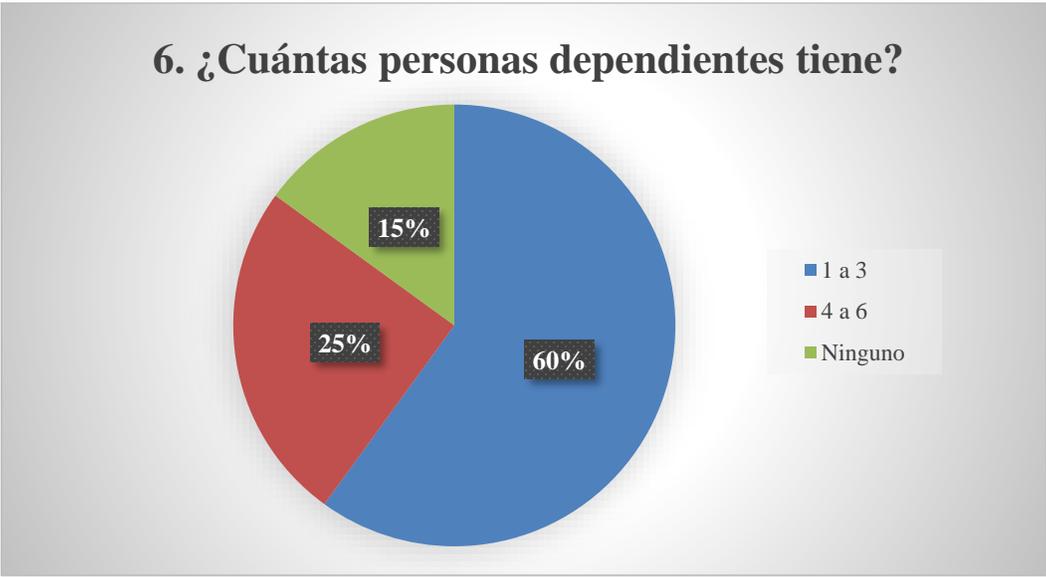
Se muestra que la mayor parte que reciben los ingresos de los clientes morosos encuestados de mayor a 90 días de atraso en Grupo UNICOMER los reciben de forma mensual, representando el 40%. Por lo que es un dato importante a evaluar a la hora de otorgar créditos y no afectar los pagos de cuotas de los clientes al igual de los créditos ya existentes, hacer una revisión de pagos de cuotas en relación a como recibe su salario y de esta manera evitar que genere un mal comportamiento crediticio en la central de riesgo.



**Figura 15** Tiempos de ingresos

Fuente: Elaboración propia

En la figura 16 se obtiene los resultados que en la mayoría de los clientes encuestados tienen dependientes de 1 a 3 personas representándose en un 60%, siendo un factor importante para el análisis de los atrasos en los pagos, lo cual da apertura a proponer al cliente una reestructuración de sus cuotas a pagar y de esta manera poder reducir la mora.



## Figura 16 Personas dependientes de los clientes

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.2. Causas o Factores que afectan al cumplimiento de meta en el área de créditos en Grupo UNICOMER

#### 4.2.2.1. Encuesta analistas de créditos

Tabla 3 Cumplimiento de metas, Resultados de encuesta

Variable	Pregunta	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	Total
Cumplimiento de metas	3. ¿Cada cuanto recibe en su bandeja clientes nuevos?	20%	70%	10%	0%	0%	100%
	4. ¿Cada cuanto recibe en su bandeja clientes ya activos?	40%	40%	20%	0%	0%	100%
	16. ¿Se siente comprometido con el cumplimiento de meta en el área de crédito?	20%	65%	0%	15%	0%	100%
	17. ¿Se siente motivado para alcanzar el cumplimiento de la meta de créditos?	35%	30%	30%	0%	5%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los resultados de la pregunta 3 se obtiene un 70% para frecuentemente en el ingreso de nuevos clientes, lo cual esto permitiría cumplir la meta sin ningún problema, pero eso no significa que sean los clientes idóneos y con el perfil necesario para aplicar a un crédito y que vaya de acuerdo a la política del área, por lo que se identifica que es importante el desarrollar estrategias que le den al analista de créditos un ahorro de tiempo en analizar realmente los perfiles

de clientes que tengan un nivel alto de complejidad y los que no se analicen de una manera más fácil sin necesidad que llegue a su bandeja logrando de esta manera una mejor eficiencia en cuanto elegir los clientes y lograr las metas necesarias.

Los resultados de la pregunta 4, un 40% muestran que muy frecuente y frecuentemente forman un total del 80% de la población entrevistada, dando un resultado positivo para el cumplimiento de meta,0 pero sin dejar a un lado la población que muestra el 20% ocasionalmente, lo cual se identifica que el área puede no estar realizando la distribución correcta de créditos para aprovechar los tiempos y evitar largas esperas para la aprobación. En el área de créditos para atraer o mantener a estos clientes utilizando créditos y cumplir las metas contempladas, es necesario ofrecer un beneficio para fidelizar a los clientes que lo motiven a realizar futuras compras.

Se considera que las preguntas 16 y 17 van de la mano debido a que un personal comprometido se sentirá motivado a dar los mejores resultados a los objetivos propuestos de la organización y en este caso el área de crédito. Pero al ver los resultados se identifica que el personal generalmente no está motivado para el cumplir sus metas de la mejor manera quizás a falta de salarios emocionales o económicos, falta de atención de jefes o el de tener las herramientas de trabajo necesarias para dar los mejores resultados.

#### 4.2.2.2. Entrevista a ejecutivos

**Tabla 4** Cartera óptima, resultado de entrevista

10. ¿Qué objetivos han sido considerados para el cumplimiento de las metas, y desde su perspectiva considera que se ha dado el seguimiento adecuado?	
Entrevistado	Respuestas

<b>Subgerente de cobros</b>	No se ha dado el seguimiento adecuado por ahora se está trabajando y afinando reporte, plataforma de cobranzas y se está capacitando el equipo para lograr que el personal tenga el conocimiento adecuado que se necesita para la recuperación y adicional a esto que los sistemas estén alineados, para el buen seguimiento que se puede afinar reportes que en la actualidad ha sido una de las debilidades, se está trabajando para mejorar el seguimiento ya que es algo manual, se está trabajando en la amortización para ir viendo la recuperación y reportes que se ocupa generar.
<b>Jefe de cobros</b>	Segmentación de cartera y la división de gestiones (Call center, cobro domicilio, externo) que sea una cobranza integra. Implementación de descuento de cancelación total que se compite con la competencia.
<b>Jefe de créditos</b>	Uno de los objetivos es la motivación del personal ya que es clave para el logro de las metas. Si, se ha dado seguimiento ya que todos los objetivos están alineados a los objetivos generales de la empresa.
<b>Supervisor de créditos</b>	Implementación de capacitaciones adecuadas para un mejor logro de cumplimiento de meta, división de grupo dentro del área de créditos para un mayor seguimiento al analista. Si, se ha dado, pero no al 100% por interrupciones de sistema y sobrecarga de trabajo.
<b>Jefe de control de calidad</b>	Si se le da el seguimiento a diario por lado de ventas del consumidor final y por cobros se genera igual diario y se van revisando los indicadores de cobranza.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la entrevista se observa que ha sido considerado la motivación del personal, capacitaciones adecuadas y continuas ya que es fundamental para que cada uno de los colaboradores tenga un equilibrio y de esta manera un mejor funcionamiento en los procesos tanto de parte de créditos y cobranza para el cumplimiento de las metas. Es importante que los colaboradores conozcan a profundidad el negocio para poder tener criterios de análisis óptimos y ser más integro en el seguimiento de la recuperación. Por otro lado, a pesar de que existan las motivaciones a veces no se da el seguimiento adecuado debido a interrupciones o cargas de trabajo.

### 4.2.3. Cartera óptima de clientes potenciales

#### 4.2.3.1. Encuesta Analistas de créditos

**Tabla 5** Cartera óptima, Resultados de encuesta

Variable	Pregunta	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	Total
----------	----------	--------------------	----------------	----------------	-----------	-------	-------

Cartera óptima	5. ¿Realiza las evaluaciones correctas en los perfiles de los clientes?	15%	70%	0%	15%	0%	<b>100%</b>
	9. ¿Evalúa los comportamientos de pagos externos que le ayude a definir o tomar una mejor decisión a la resolución de un crédito?	15%	65%	15%	5%	0%	<b>100%</b>
	10. ¿Hace las respectivas llamadas de investigación hacia el cliente?	50%	25%	15%	10%	0%	<b>100%</b>
	11. ¿Solicita la investigación para la validación de campo del cliente?	35%	50%	10%	5%	0%	<b>100%</b>
	12. ¿Los clientes nuevos son pacientes a la espera de la resolución de su crédito?	35%	50%	0%	15%	0%	<b>100%</b>
	13. ¿Los clientes activos son pacientes a la espera de la resolución de su crédito?	40%	15%	30%	15%	0%	<b>100%</b>
	15. ¿Se cumple con todo el proceso oficial de créditos?	25%	55%	10%	10%	0%	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Al realizar las evaluaciones correctas para otorgar un crédito en Grupo UNICOMER se busca tener un buen perfil y la cartera óptima que se necesita para evitar muchos de los problemas que se están ocasionando en la actualidad como el de tener un alto índice de morosidad, el no cumplir con las metas y retener el crecimiento en el área. Según las preguntas relacionadas a la variable de cartera óptima se observa que los resultados son muy variables y no positivos, por lo que se debe trabajar y desarrollar estrategias para tener los clientes idóneos para mejorar debido a que esto es la base de la organización para mantenerse. Se debe inculcar una cultura interna donde alinearse a las políticas sea primordial evitando saltarse pasos principales para obtener los resultados que se necesitan.

#### 4.2.3.2. Entrevista Ejecutivos

**Tabla 6** Cartera óptima, resultado de entrevista

5. ¿Existen planes de alianzas estratégicas para obtención de clientes óptimos y cobro de créditos?	
Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	Si, alianzas con agente de cobros externos que proveen bases para contactar clientes, o agencia que brindan servicios cuando hay dificultad de contactarlos ya que se invierte para localizar este tipo de cliente con morosidad alta, con bases del seguro más telefónicamente hacen un cruce de información, se procede hacer una alianza con ellos y ellos devuelven esa base ya actualizada para una cobranza, como, por ejemplo; (Pacific Capital, CO CORPORATION, Resuelva, entre otros).
<b>Jefe de cobros</b>	Si existen alianzas estratégicas con cobros, son los outsourcing (cobros externos) ellos cobran la cartera a nombre de Grupo UNICOMER, pero ellos son una empresa tercerizada, a ellos se les brinda un 15% de pagos de honorarios de lo que logran recuperar.
<b>Jefe de créditos</b>	Si existen alianzas, aparte de venta al consumidor final, existe otras alianzas como ser; el crédito corporativo (crédito de empresa a empresa), crédito colectivo (deducciones por planilla)
<b>Supervisor de créditos</b>	Si existe del cual se ha mantenido, también compras de programas para una investigación más a detalle de los clientes, como ser:” transunion” (ofrece información multidimensional de récord crediticio, llamada "central de riesgo")
<b>Jefe de control de calidad</b>	No existe actualmente las adecuada, las anteriores no funcionaron, ha habido alianzas, pero no había un control de inventario debido a la pandemia esto vino a cerrar o cancelar algunas alianzas y/o algunas tasas no eran competentes en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

En la obtención de resultado de la pregunta 5 de la entrevista a los ejecutivos se identificó que si existe y han existido alianzas para el desarrollo del área de crédito, no obstante cabe destacar que en la actualidad del 2021, se siguen presentando problemas en los procesos de base de datos que se identificaron al aplicar la encuesta a los clientes, la tasa de morosidad sigue aumentando y las metas no se cumplen como se esperan, dando como resultado que las alianzas y programas mencionados en la tabla de respuesta deben ser mejoradas y desarrollar nuevas que cumplan los objetivos propuestos por la organización para lograr el crecimiento constante en el área de créditos en Grupo UNICOMER.

**Tabla 7** Cartera óptima, resultado de entrevista

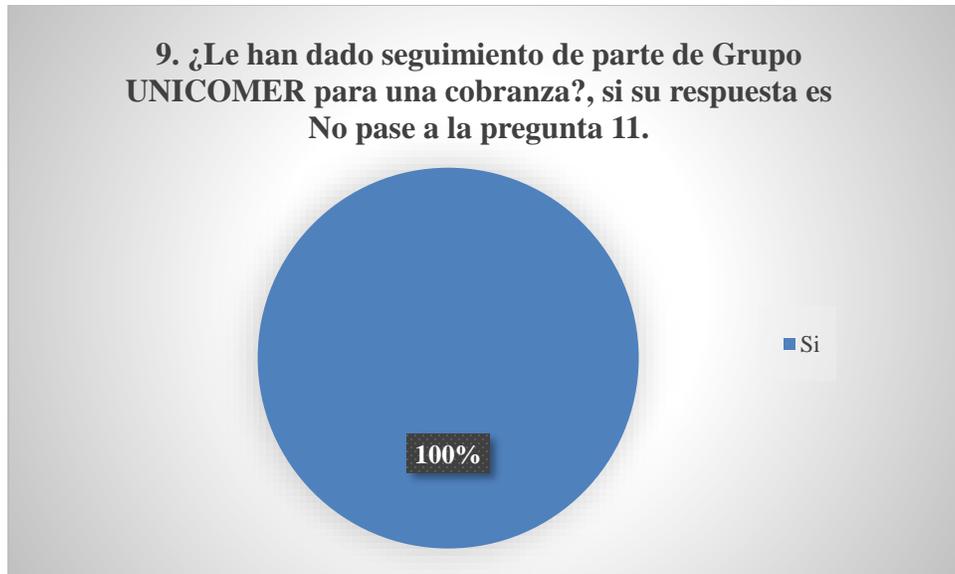
8. ¿Desde su perspectiva considera que los procesos de cobros están funcionando actualmente?	
Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	Se está trabajando en un proceso ya que se ha venido definiendo matrices de temas de riesgos, manejar los procesos y política de los cambios que se están haciendo, ya que se va a ocupar gente que solo se dedique al mismo proceso de cobranza.
<b>Jefe de cobros</b>	Si ya se está funcionando en su normalidad hace 6 meses, se están haciendo ajuste para segregar cada función ya que hay un punto de equilibrio en el área de cobro, y es estable para el área.
<b>Jefe de créditos</b>	Si se considera que están funcionando pero que ocupan mejoría, contando con cobro preventivo, call center, cobro domiciliario, cobro legal y cobros con terceros.
<b>Supervisor de créditos</b>	Si hay un proceso de cobro funcionando, si se ocuparía mejorar, desde el área de créditos no hay un 100% de fundamentos para poder desarrollarla.
<b>Jefe de control de calidad</b>	No están funcionando por no hay decisiones bien estructuradas.

Fuente: Elaboración propia

Con base a las opiniones brindadas se detecta que, si se necesita desarrollar estrategias para los procesos de cobros ya que cada vez va aumentando la tasa de clientes morosos, la opinión de jefe de control de calidad es importante en la toma de decisiones por que es quien maneja y analiza los indicadores para las mejoras continuas por lo que indica que se debe de tomar en el área crédito procesos que estén mejores reestructurados. Todo esto siendo necesario para lograr la cartera óptima ya que al obtener un equilibrio se mantendrían estables los indicadores de cobranza.

#### **4.2.3.3. Clientes con mora mayor a 90 días de atraso**

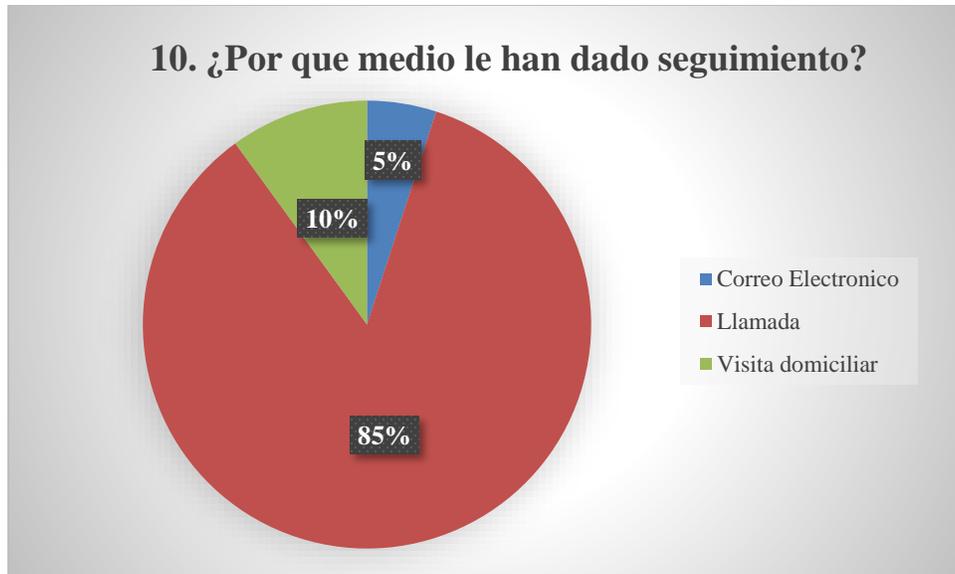
Es importante saber que existe un seguimiento para la cobranza del crédito, pero suma curiosidad del porque existe un alto índice de morosidad a pesar que se realiza la gestión, por lo cual se identifica que las estrategias actuales no son lo suficientemente adecuadas y necesitan una mejora o implementar nuevas para que ayude a mejorar dicho indicador.



**Figura 17** Resultados p. 9, Seguimiento de cobranza

Fuente: Elaboración propia

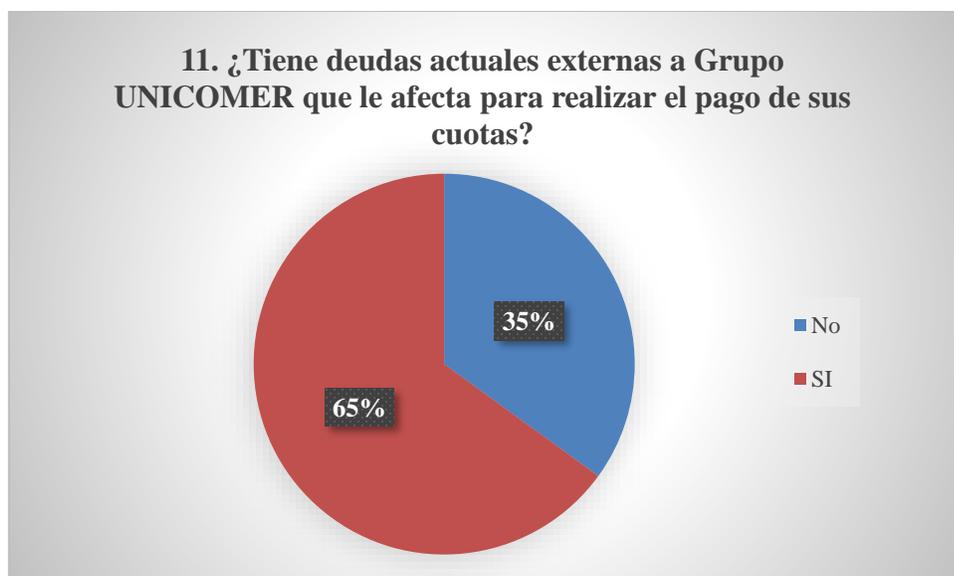
Al aplicar la encuesta a los clientes seleccionados en el margen de morosidad mayor a 90 días de atraso se identificó que muchos de los números telefónicos brindados en la base por parte de Grupo UNICOMER no estaban actualizados cuando es uno de los mayores medios que se están utilizando para realizar las cobranzas representando un 85%, por lo que se obtuvo un punto importante a mejorar para darle prioridad a la actualización de datos a la cartera de clientes e implementar una estrategias diferente para darle seguimiento a los cobros para mejorar los índices actuales.



**Figura 18** Resultados p. 10, Medio de seguimiento de cobros

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los clientes morosos atraviesan una crisis financiera, y a menudo otras crisis de la vida a causa de las situaciones económicas en las que se encuentra el país u otras situaciones personales, que se ven en la obligación de optar con más deudas de las que ya se tiene, por lo que los clientes en Grupo UNICOMER no son la excepción y no tienen el equilibrio necesario para poder sustentar todas las deudas, es un punto importante para el personal que analiza los crédito debido a que no hacen una relación o la evaluación correcta para la aprobación ocasionando una sobre carga de deuda para los clientes.



**Figura 19** Resultados p. 11, Deudas externas a Grupo UNICOMER

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4. Recuperación de créditos con morosidad

##### 4.2.4.1. Encuesta analistas de créditos

**Tabla 8** Recuperación de créditos, Resultados de encuesta

Variable	Pregunta	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	Total
Recuperación de créditos	6. ¿Se realiza la validación de los ingresos del cliente?	15%	70%	0%	15%	0%	100%
	7. ¿Del ingreso del cliente considera el ingreso neto?	80%	0%	10%	10%	0%	100%
	8. ¿Evalúa el porcentaje que se toma en base a los ingresos del cliente para otorgar un crédito de acuerdo a política?	15%	65%	10%	10%	0%	100%

14. ¿Evalúa el pago de la primera cuota de los clientes?	20%	30%	20%	10%	20%	<b>100%</b>
--	-----	-----	-----	-----	-----	-------------

Fuente: Elaboración propia

Debido a los resultados obtenidos es importante realizar un análisis e investigación de ingresos de cada cliente que se incorpora a obtener créditos con Grupo UNICOMER esto con el fin de poder medir la capacidad mensual ya que de esta manera ayudará a definir la recuperación de crédito para la organización. Según la variación de porcentajes de respuestas, es importante apuntar en la evaluación de la primera cuota a pagar de los clientes ya que esto ayudara a tener una idea si los clientes podrán o no pagar sus cuotas solicitadas. Se requiere de parte del analista dar seguimiento a los créditos otorgados esto para ayude a tener más criterio para próximos créditos a otorgar.

#### 4.2.4.2. Entrevista Ejecutivos

**Tabla 9** Recuperación de Crédito, Resultado de entrevista

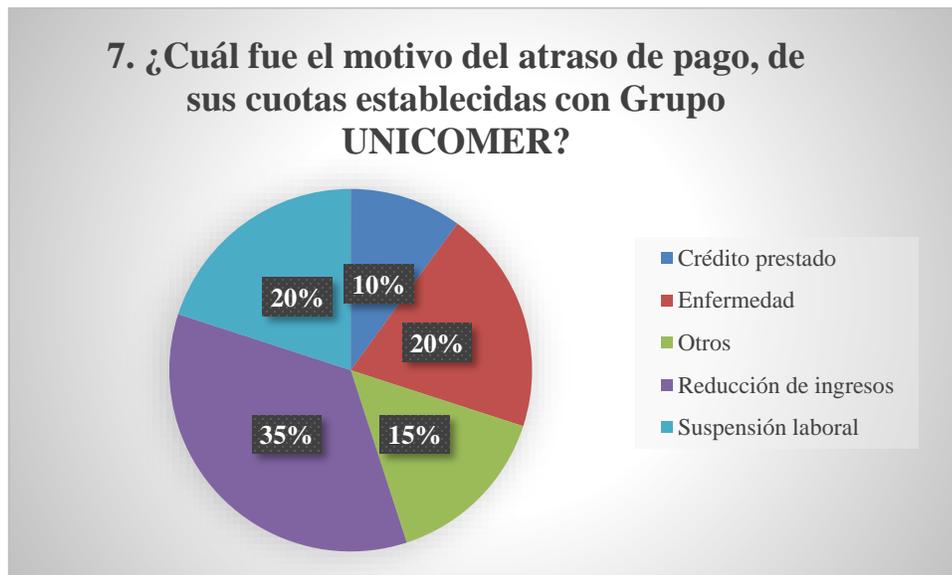
9. ¿Según el porcentaje de ingreso de la cartera de crédito y al contado, considera que existe una capacidad en Grupo UNICOMER para generar cobros a largo plazo, y por qué?	
Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	Si hay capacidad, se presta crédito en base a recuperación, hay una proporción de cartera que pagan adelantado, esta cartera ayuda a tener una liquidez ya que se va haciendo un ingreso suficiente para respaldar el crédito a largo plazo, para que la estrategia de recuperación sea efectiva, hasta el momento se ha tenido y se puede ir mejorando.
<b>Jefe de cobros</b>	Si hay capacidad, ya que se está dando crédito hasta 5 años y esto brinda la apertura para contar con cobros de los buenos clientes, por ejemplo: se obtienen carteras irre recuperables se venció hace 10 años y se sigue cobrando, con la idea que es un cliente que no tiene voluntad de pago, se considera que se pueda cobrar un 50% mínimo de la deuda ya que se toma como ganancia para Grupo UNICOMER ya que se había considerado perdida después de 300 día de mora.
<b>Jefe de créditos</b>	Si, ya que existen buenos perfiles con pagos puntuales que ayudan a generar ingresos a tiempo para cubrir otorgamientos de plazos largos.
<b>Supervisor de créditos</b>	Porque existe dos porcentajes de una mezcla de crédito y de contado para poder solventar o considerar una capacidad de generación de pagos a largo plazo
<b>Jefe de control de calidad</b>	Si existe, ya que Grupo UNICOMER tiene una cartera de clientes que pagan antes del vencimiento y esto ayuda a generar entrada de dinero diario.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que, si existe un flujo de efectivo para la liquidez de la empresa por los créditos al contado y los clientes puntuales que pagan antes del vencimiento, pero aun dado esto la mora sigue aumentando como resultado de la situación económica, entre otros factores que el área de créditos y cobros deben de tener presente para la mejora continua ya que debe de haber un equilibrio de ambas partes para mantener a flote la empresa.

#### 4.2.4.3. Clientes con mora mayor a 90 días de atraso

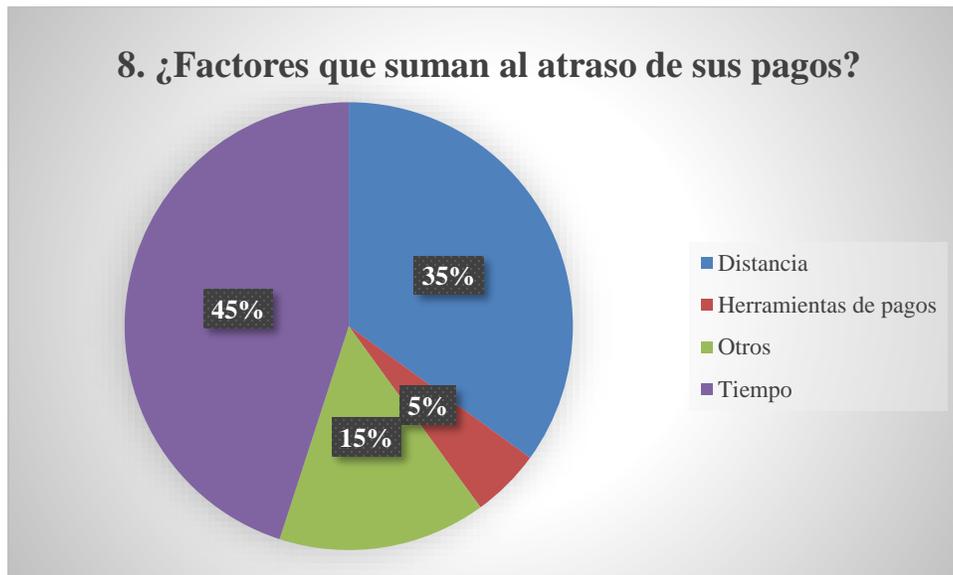
Uno de los mayores motivos ha sido la reducción de ingresos, suspensión laboral y enfermedad, generado a partir de la pandemia según la obtención de respuestas por los clientes, es importante que se obtenga un equilibrio para próximos créditos otorgados, por lo que tener una mejor claridad para mejorar o concluir es solicitar ingresos cada cliente para poder actualizar las bases de datos si cumplen o no con la capacidad mensual de pago de sus cuotas.



**Figura 20** Resultados p. 7, Motivos de los atrasos de pagos

Fuente: Elaboración propia

En un mundo muy cambiante las empresas necesitan generar estrategias que cumplan con las necesidades de cada cliente o ayude a solventar de cierta manera una problemática que es para muchos, con relación a la pregunta anterior se suman factores que atrasan a los clientes realizar sus pagos con una representación del 45% a falta de tiempo y un 35% de distancia de las agencias de Grupo UNICOMER por lo que es un punto a mejorar en definitiva, quizás la comunicación de los medios de pago hacia sus clientes no está siendo la correcta para poder obtener una mejor recuperación de la cartera.

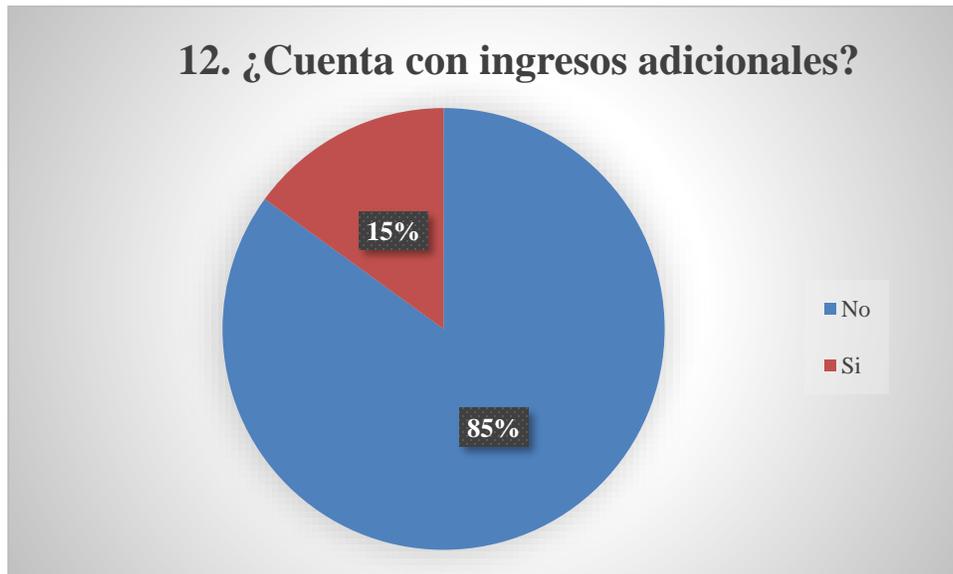


**Figura 21** Resultados p. 8, Factores de atrasos en los pagos

Fuente: Elaboración propia

Un 85% no cuenta con ingresos adicionales lo que corresponde de parte del área de créditos visualizar más a profundidad este tema de los ingresos ya que muchos clientes se encuentran en la misma crisis económica/financiera que no genera un control de gastos crediticios y más cuando no hay ingresos adicionales, esto da como resultado un factor a mejorar para el área de crédito para

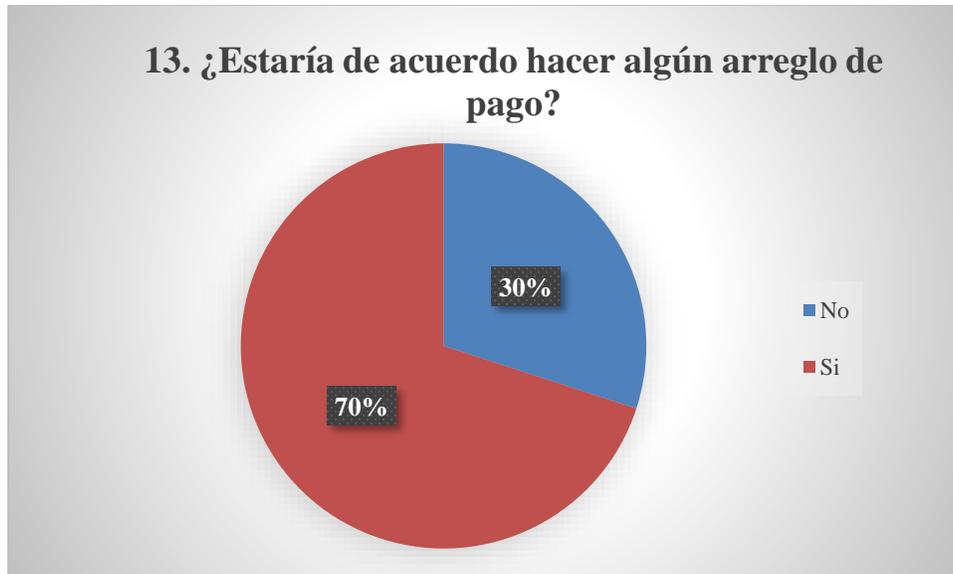
no sobre endeudar a los clientes que soliciten créditos de montos y cuotas altas, agregando que por esta razón es importante relacionar la pregunta de evaluación de los ingresos netos para obtener un panorama más claro en las aprobaciones.



**Figura 22** Resultados p. 12, Ingresos adicionales

Fuente: Elaboración propia

El 70% de los clientes encuestados están de acuerdo de realizar arreglos de pagos, lo cual es importante que los clientes antes de realizarlos se les debe explicar o hacer conciencia cual es la importancia de los pagos al día (esto ayuda a generar mejor récord crediticios en la central de riesgos “buro”), de esta manera generando beneficios internos a largo plazo con Grupo UNICOMER, que de igual forma ayudará a generar ganancias de ingresos y recuperación de clientes para la organización.



**Figura 23** Resultados p. 13, Arreglos de pago

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.5. Estrategias que generarían crecimiento de ventas al crédito.

##### 4.2.5.1. Encuesta analistas de créditos

**Tabla 10** Estrategias de crecimiento, Resultados de encuesta

Variable	Pregunta	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	Total
Estrategias de crecimiento	18. ¿Considera que hay aplicación de estrategias para el desarrollo del área de créditos?	30%	30%	35%	5%	0%	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Es importante ver y conocer las perspectivas de cómo se encuentran las áreas desde un nivel operativo, al realizar esta pregunta se identifica que para los analistas de créditos el desarrollo de las estrategias no han sido un fuerte lo cual no significa que no existan porque se tuvo como resultados unos índices variables, pero si se debe de tener presente el de siempre tener una comunicación de la elaboración de estrategia de parte de gerencia hacia ellos y darle seguimiento

para el bien común del área y de la organización.

#### 4.2.5.2. Entrevistas Ejecutivos

**Tabla 11** Estrategias adecuadas p.1, Resultado de entrevista

1. ¿Considera que existen estrategias adecuadas, o se necesita mejorar o desarrollar nuevas y por qué?	
Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	Ya se han evaluado estrategias, se evalúa en el tiempo y el rendimiento y la eficiencia como tal de la estrategia. Las estrategias se van definiendo mes a mes de acuerdo particularidad ya que cada mes tienen su dificultad. Se va evaluando la eficiencia de la estrategia en base a esto se toma la decisión si se mejora, se mantiene o se elimina. si fuera mejorando la estrategia aplicada se toma la decisión si se mantiene o no para dar seguimiento y se pueden ir implementando nuevas.
<b>Jefe de cobros</b>	Venimos de post pandemia, se tuvo que desarrollar estrategias más creativas en temas de cobranzas, la nueva era se está digitalizando, ya que Grupo UNICOMER no tenía las plataformas de pagos tecnológicamente, antes era pagos en tienda y cobranza de call center y a domicilio, correo electrónico, no se tenía deposito a cuenta, pagos en líneas. Ahora cuenta con robot que son los IVR (llamadas interactivas de cobro robotizadas), SMS (mensaje de texto normal e interactivo que hay puestos operativos desde la página web llamadas omnichat)
<b>Jefe de créditos</b>	Si existe, pero se necesita mejorar ya que no se está identificando el proceso, anteriormente no funcionaron a un 100%
<b>Supervisor de créditos</b>	Si existen estrategias, se generó nueva implementación de planes de créditos para los clientes para poder dar resoluciones de aprobaciones inmediatas, esto a raíz de la nueva gerencia hace 1 año.
<b>Jefe de control de calidad</b>	Si hay, pero ocupan mejorar (Créditos y cobros), la que no se ve adecuada son la de recuperación, se busca mejorar el crecimiento de la cartera para generar el ingreso financiero esperado.

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados mencionados anteriormente de los ejecutivos del área de créditos y áreas a fines, se detecta que si existen estrategias pero son conscientes de que no son las adecuadas, sumado a lo anterior es importante destacar que las empresas en general post COVID-19 se han visto forzadas a reestructurar las estrategias que han acostumbrado a desarrollar por lo que identifica que es necesario salir de esa área de confort e implementar estrategias innovadoras y mejores estructuradas para el crecimiento del área.

**Tabla 12** Estrategias adecuadas p.2, Resultado de entrevista

2. ¿Cree que sea conveniente implementar estrategias, alianzas de temporadas anteriores o implementar nuevas?

Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	Siempre se evalúan las estrategias pasadas. Sobre todo, para ver en el mismo mes en años anteriores si se logró llegar a la meta de presupuesto que podemos implementar en ese mes, de acuerdo a las condiciones que se debería de mejorar a la nueva realidad, por ejemplo; economía del país.
<b>Jefe de cobros</b>	De parte de cobro no eran conveniente ya que eran muy manual, se ha mejorado, pero no en su totalidad, ya que existe fuga de dinero a falta de métodos de cobros.
<b>Jefe de créditos</b>	Si es adecuado implementar nuevas y en base alianzas es conveniente tenerlas permanente y no solo en temporadas altas.
<b>Supervisor de créditos</b>	Sería mejor implementar nuevas, para poder fluir de una forma más efectiva con los tiempos de respuesta tanto en los clientes nuevos y activos.
<b>Jefe de control de calidad</b>	Es mejor implementar nuevas, desde el 2019 en gerencia no se había podido generar nuevas y creativas, casi no se propuso estrategias que ayudara al crecimiento de cartera y a la reducción de mora.

Fuente: Elaboración propia

En el área de créditos en años anteriores al 2021 han desarrollado estrategias y alianzas pero no se le ha dado la importancia necesaria y el seguimiento que se debería para mantenerlas a flote y mejorar los indicadores, es necesario mencionar que ha existido una relación de estrategias de años anteriores a las que se quiere realizar a la actualidad para analizar mejoras, pero se debe tener en cuenta que el mundo, las empresas y las personas son cambiantes a causas de las nuevas tecnologías y globalización por lo que la empresa debe tener presente para ser más competitiva e innovadora en el mercado con las nuevas tendencias que van surgiendo. Esto a fin con la mención del ejemplo del jefe de cobros que existe fuga de dinero a falta de implementación de métodos innovadores de lo antes mencionado para el buen funcionamiento.

**Tabla 13** Estrategias adecuadas p.3, Resultado de entrevista

3. ¿Cuánto es el tiempo adecuado para plantear estrategias en el área de créditos y/o cobros?	
Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	Se evalúa el mes anterior, o en un mes se va evaluando la estrategia que se va implementar mínimo para 3 meses, para poder ir evaluando la eficiencia de una campaña. Que haya un flujo de pagos con los clientes se evalúa para definir una estrategia, y se van evaluando con seguimiento la eficiencia que se va dando de esa estrategia que se está generando para la empresa. se definen las estrategias de los diferentes canales de recuperación que Grupo UNICOMER tiene, por ejemplo: call center, cobro domiciliario, cobros externos, se define cada estrategia por cada canal de recuperación.
<b>Jefe de cobros</b>	Son 15 días antes del inicio del mes, para próximo mes. para ir viendo las tendencias de pagos
<b>Jefe de créditos</b>	Lo más adecuado tiene que ser cada dos meses más cuando son específicas de temporadas altas
<b>Supervisor de créditos</b>	Con anticipación de dos meses para una adaptación en el proceso y el flujo diario
<b>Jefe de control de calidad</b>	Cada 3 meses implementar estrategias, pero no se da seguimiento y quedan votadas.

Fuente: Elaboración propia

Según los entrevistados se evalúa y se coinciden que el tiempo idóneo para mantener y crear nuevas estrategias es de dos a tres meses por los procesos de adaptación para una eficiencia de parte de ambas áreas (crédito y cobros), en créditos se desarrollan para un mejor proceso y que el flujo diario sea de forma adecuada y por parte de cobro desarrollar estrategias diferentes por cada canal de recuperación antes mencionado.

**Tabla 14** Estrategias adecuadas p.4, Resultado de entrevista

4. ¿Actualmente existe una evaluación para detectar el crecimiento del área de créditos? ¿Si es de cobros, existe una evaluación para detectar la reducción de la mora? ¿Si existe, cuál?	
Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	Reporte de recuperación de mora nos miden la provisión y la mora, deslizamiento, índice de mora, como se va comportando, que hay que mejorar, si no hay capacidad instalada para contratar, evaluar si se está haciendo bien el cobro como se debe se hace una evaluación de recuperación. se hace una segmentación de la cartera.

<b>Jefe de cobros</b>	Si, se hizo una readecuación salarial de cobro, hubo una reducción de personal antes se contaba con 48 cobradores actualmente solo hay 15 cobradores, esto se le llama Sizing (permite valorar el tema de cómo está la plataforma, cuanto es la carga de trabajo que tiene cada colaborador de cobro), el Sizing da apertura a poder evaluar la capacidad instalada. A mayor venta, mayor % de mora, de 10 créditos dados 2 van a mora (naturaleza de la cartera)
<b>Jefe de créditos</b>	Si existe como la evaluación de desempeño por cada uno de los analistas, el crecimiento depende de la apertura de la empresa en el mercado o negocio.
<b>Supervisor de créditos</b>	Si, existe se hace una evaluación de desempeño por cada analista para poder detectar dónde están sus oportunidades para mejorar en el proceso, también por supervisión para visualizar el crecimiento en la cartera
<b>Jefe de control de calidad</b>	De parte de créditos indicadores de mezcla de ventas, también viendo el logro del cumplimiento de colocación de las ventas totales. En base porcentaje de ventas, el que define la cartera de cobro es el presupuesto de colocación.

Fuente: Elaboración propia

Existe la implementación y desarrollo de estrategia, pero no se está dando el seguimiento que se debería de dar. Sumado a esto no existe el personal que se necesita para la carga laboral y realizar una buena distribución en el área de créditos y áreas a fines, por lo que desarrollando estrategias y adecuarse al presupuesto de la organización sería lo ideal para el crecimiento.

**Tabla 15** Estrategias adecuadas p.6, Resultado de entrevista

6. ¿Para una gestión de cambio considera que se han generado planes innovadores de créditos, para líneas más baratas que pueda generar un mayor movimiento y de esta manera existan recuperaciones de créditos más rápido?	
<b>Entrevistado</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Subgerente de cobros</b>	Convertir un cliente de tarjeta a crédito, el impacto en la mora es menor, ya que muchos brindan primas altas y el financiamiento es menor y el riesgo igual. Se ha creado planes de clientes Premium (clientes de un nivel más alto) para reducir la mora. Evaluación del Score (es una forma para ayudar a ver el riesgo y probabilidad de deudas de los clientes externo e interno)
<b>Jefe de cobros</b>	Entre más bajo es el perfil del cliente, más es riesgosa la mora. Pero se concluye que los clientes con menores ingresos son más temerosos con los atrasos.
<b>Jefe de créditos</b>	Si existen planes con tasas competitivas, según producto y perfil de cliente, para segmento que son tarjeteros.
<b>Supervisor de créditos</b>	Si implementación de planes con tasas más cómodas para poder generar un mayor movimiento, por ejemplo, a raíz de pandemia, se implementó planes para buenos clientes; de tecnología, línea blanca, ayudando a solventar sus necesidades de solicitudes de créditos.

**Jefe de control de calidad**

Si se ha flexibilizado el tema de las tasas, se ha recibido planes de créditos de acuerdo al perfil del cliente y líneas de productos se ha incrementado la colocación de créditos. Y de parte de cobros el riesgo es mucho menor.

Fuente: Elaboración propia

Los 5 entrevistados manifiestan que los planes de créditos han venido a hacer una innovación de mejores tasas y planes que ayudan a generar en créditos un crecimiento y de parte de cobro que el riesgo sea mucho menor. Pero haciendo mención a una variable como ser la recuperación de créditos se necesitan estrategias avanzadas dado a la situación actual a la que vivimos. Es recomendable que se realicen estrategias de planes por segmentación de productos para Grupo UNICOMER, para visualizar donde está la mayor mora e implementar estrategias que ayuden a crecer en la recuperación y colocaciones de créditos.

**Tabla 16** Estrategias adecuadas p.7, Resultado de entrevista

7. ¿Hay capacidad de pagos para implementar nuevas alianzas con terceros?	
Entrevistado	Respuestas
Subgerente de cobros	Si, de la misma recuperación se puede pagar, existe hay una tabla de honorarios a pagar ya que entre más recuperan más se le paga, es una tabla de honorario ligada a la recuperación que ellos hacen, (se paga solo prácticamente)
Jefe de cobros	Si hay, temas de banco y billetera electrónica (Tengo, "Cashk")
Jefe de créditos	Si base a la estructura y a las ventas consumidor final llamada "Retail".
Supervisor de créditos	Si hay, de la misma colocación de créditos para poder implementar nuevas alianzas.
Jefe de control de calidad	Si hay capacidad de pago ya que cuenta con la fluidez siendo una empresa grande, ya que le ayuda a tener un ingreso de clientes y financieramente.

Fuente: Elaboración propia

Se manifiesta que si existe la capacidad para generar implementación de alianzas ya que de los entrevistados se consolida que de la misma recuperación y colocación de crédito se puede cubrir dicha inversión, pero se necesita estrategias que ayuden a forzar y mantener una fluidez financiera para la empresa y de esta manera poder llegar a sostener una implementación de alianzas a largo plazo para el crecimiento general de la organización.

### 4.3. Aplicación de metodologías

La selección de las metodologías aplicadas en el presente proyecto se realizó en base a congruencia del planteamiento del problema y los objetivos específicos al principio de la investigación, las metodologías a aplicadas son las siguientes:

- Marco Lógico
- Benchmarking

#### 4.3.1. Aplicación del Marco Lógico

El marco lógico es una herramienta utilizada en la planificación de proyectos que facilita la consecución de determinados objetivos mediante una metodología (MML) basada en ellos. Fue la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional la que la utilizó por primera vez, en el año 1969. (Economipedia , 2021)

Tomando en cuenta que la Metodología de Marco Lógico ha logrado constituirse como una forma novedosa y apropiada de regulación para la dirección y el control estratégico a nivel general, se consideró que es una metodología adecuada para la resolución de la investigación para el crecimiento de créditos en Grupo UNICOMER, tomando los siguientes aspectos;

##### 4.3.1.1. Involucrados

**Tabla 17** Involucrados para la resolución en el marco lógico

Involucrados	Excluidos/Neutrales	Perjudicados/Oponentes potenciales
Cientes Morosos	Clientes con pagos al día	Competencias directas
Ejecutivos de créditos		
Ejecutivos de cobros		
Analistas de créditos		

Fuente: Elaboración propia.

Esta fase se dirige a todas las áreas y los involucrados para el desarrollo del marco lógico. Es decir, no solo considera al público, usuario o cliente final, sino también a los oponentes y externos a la organización.

Esta etapa consiste en analizar a los involucrados que afectan o aportan a los objetivos, expectativas e incidencia. De esta manera se puede aprovechar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes, disminuir la oposición y conseguir la atención de los indiferentes.

#### 4.3.1.2. Árbol de problemas

En la segunda etapa se identifica los problemas de raíz que se desea intervenir o a solucionar. Es importante realizar un análisis de todos los involucrados para obtener todas las visiones en juego y se llegue a un acuerdo de la causa del problema.

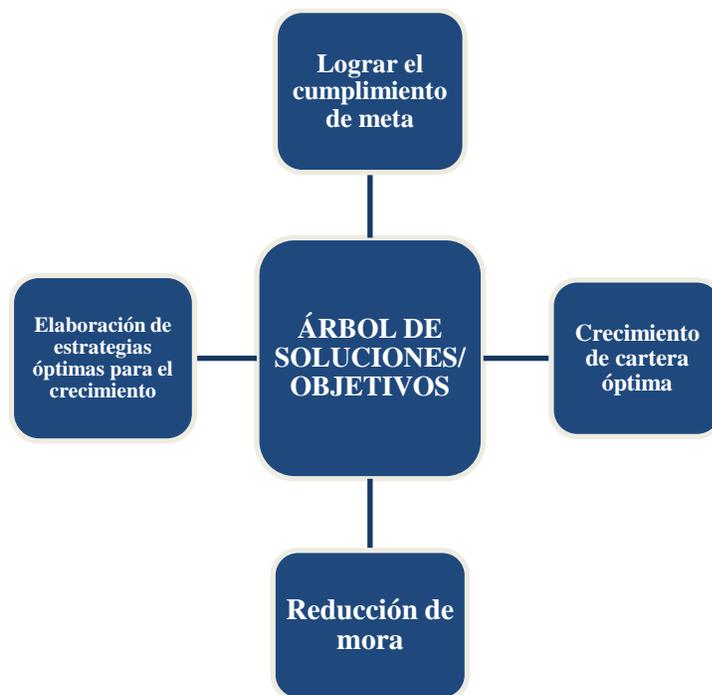


**Figura 24** Árbol de problemas de marco lógico

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.1.3. Árbol de soluciones/objetivos

El siguiente paso se declarará la situación futura a la cual se desea llegar con el proyecto, resolviendo el problema o necesidad mencionada en el árbol de problemas. Es muy importante considerar que deben de dar respuestas y llevar coherencia de las variables;



**Figura 25** Árbol de soluciones del marco lógico

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.1.4. Análisis cualitativo de alternativa

**Tabla 18** Análisis cualitativo de alternativas en marco lógico

Criterios	Alternativa 1: Lograr el cumplimiento de metas	Alternativa 2: Crecimiento de cartera óptima	Alternativa 3: Reducción de mora	Alternativa 4: Elaboración de estrategias óptimas para el crecimiento
Tiempos de resolución de créditos	medio	bajo	medio	medio

Historial crediticio	bajo	medio	alto	alto
Capacidad de pago	medio	medio	alto	alto
Motivación laboral	alto	alto	alto	alto
Tasa de interés	alto	medio	medio	alto

Fuente: Elaboración propia.

A partir del árbol de objetivos, las antiguas causas se transformaron en objetivos específicos. Desde aquí se extraen las acciones a llevar a cabo para solucionar el problema raíz, las cuales deben ser evaluadas y priorizadas.

Es importante determinar qué acciones quedan dentro de la intervención del proyecto y cuáles se pueden abordar en una etapa posterior. Por lo que se tomaron criterios importantes a evaluar para las alternativas/variables seleccionadas, evaluadas según el orden de importancia como ser bajo, medio y alto.

#### 4.3.1.5. Análisis cuantitativo de alternativa

**Tabla 19** Análisis cuantitativo de alternativas en marco lógico.

Criterios	Coeficiente	Alternativa 1: Lograr el cumplimiento de metas		Alternativa 2: Crecimiento de cartera óptima		Alternativa 3: Reducción de mora		Alternativa 4: Elaboración de estrategias óptimas para el crecimiento	
Tiempo del crédito	<b>3</b>	3	9	1	3	3	9	3	9
Historial crediticio	<b>4</b>	1	4	3	12	5	20	5	20
Capacidad de pago	<b>5</b>	3	15	3	15	5	25	5	25
Motivación laboral	<b>4</b>	5	20	5	20	5	20	5	20
Tasa de interés	<b>5</b>	5	25	3	15	3	15	5	25
		<b>73</b>		<b>65</b>		<b>89</b>		<b>99</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Elegida las alternativas se construyó un EAP (Estructura Analítica del Proyecto). Esta estructura es la esquematización de los niveles jerárquicos del proyecto y la solución más viable.

Lo cual se logró determina un fin, el objetivo central, los componentes las actividades, obteniendo como resultado de la ponderación un porcentaje alto en la elaboración de estrategias en un 99% y la reducción de mora en un 89%, es decir que son las variables más importantes y significativas para el crecimiento del área de créditos en Grupo UNICOMER.

### 4.3.2. Aplicación de Benchmarking

El benchmarking sirve para realizar un análisis comparativo de los productos o servicios que ofrece la competencia, realizado a fin de mejorar un producto ya existente o de diseñar uno nuevo en cualquier sector. Este estudio o técnica busca orientar las mejores prácticas y estrategias con la finalidad de encaminarse a la mejora continuada y orientada a los clientes. (Economipedia, 2016)

**Tabla 20** Benchmarking de tasas

Competidor	Producto	Valor Contado	Prima	Valor Financiar	Plazo	Cuota	Tasa Mensual	Tasa Anual
ELEKTRA	CAMA FACENCO	L 7,999.00	20%	L 6,399.20	102	L 130.00	7.14%	85.70%
	JUEGO DE SALA	L 15,999.00	20%	L 12,799.20	102	L 242.00	6.32%	75.89%
	REFRIGERADORA	L 10,699.00	20%	L 8,559.20	102	L 167.00	6.68%	80.14%
	COMPUTADORA	L 16,499.00	20%	L 13,199.20	102	L 249.00	6.30%	75.59%
	PANTALLA	L 6,795.00	20%	L 5,436.00	102	L 112.00	7.31%	87.67%
	CELULAR	L 4,499.00	20%	L 3,599.20	102	L 69.00	6.48%	77.75%
	EQUIPO SONIDO	L 3,995.00	20%	L 3,196.00	102	L 72.00	8.38%	100.53%
	MOTOCICLETA ITALIKA	L 38,999.00	20%	L 31,199.20	154	L 464.00	5.53%	66.37%
	MOTOCICLETA ITALIKA FISO	L 18,999.00	20%	L 15,199.20	102	L 257.00	5.11%	61.34%
LADY LEE	PANTALLA	L 15,995.00	30%	L 11,196.50	36	L 704.00	5.31%	63.74%
	REFRIGERADORA	L 19,999.00	30%	L 13,999.30	36	L 892.00	5.42%	65.02%
	JUEGO DE COMEDOR	L 17,999.00	30%	L 12,599.30	36	L 802.00	5.41%	64.92%
	ESTUFA	L 18,999.00	30%	L 13,299.30	36	L 848.00	5.42%	65.09%
	CAMA	L 10,999.00	30%	L 7,699.30	36	L 490.00	5.41%	64.91%
	CELULAR	L 11,999.00	30%	L 8,399.30	24	L 640.00	5.52%	66.27%
	JUEGO DE SALA	L 12,999.00	30%	L 9,099.30	36	L 580.00	5.42%	65.06%
GRUPO UNICOMER	CAMAS	L 10,297.00	35%	L 6,693.05	24	L 602.00	7.36%	88.29%
	COMPUTADORA	L 11,597.00	35%	L 7,538.05	24	L 623.00	6.40%	76.80%
	PANTALLA	L 9,997.00	35%	L 6,498.05	24	L 526.00	6.17%	74.06%
	JUEGO DE COMEDOR	L 13,997.00	35%	L 9,098.05	24	L 818.00	7.35%	88.24%
	JUEGO DE SALA	L 21,497.00	35%	L 13,973.05	24	L 1,225.00	7.06%	84.75%
	CELULAR	L 6,997.00	35%	L 4,548.05	18	L 409.00	5.65%	67.77%
	REFRIGERADORA/ESTUFA	L 10,297.00	35%	L 6,693.05	24	L 602.00	7.36%	88.29%

MOTOCICLETA	L	39,897.00	35%	L	25,933.05	48	L	1,470.00	5.16%	61.95%
-------------	---	-----------	-----	---	-----------	----	---	----------	-------	--------

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos de la tabla presente se obtuvieron de parte de las publicaciones de las redes sociales (Facebook, Instagram) de cada una de estas empresas, esto para hacer un sondeo y cálculo de cómo están con las tasas de intereses de cada una de las empresas que se realizó la investigación.

Para poder ser competitivo en el mercado es importante hacer un benchmarking para detectar como está la competencia y de esta manera poder evaluar puntos que ayuden a la empresa a tener ventajas competitivas y generar tasas atractivas para los clientes. En la tabla antes ilustrada se realizó un comparativo de tasas de la competencia directa a Grupo UNICOMER, tomando en cuenta que las tasas son en base a clientes que realizan su primera compra.

Se realizó una comparación por diferentes líneas de producto como ser; Línea blanca, tecnología, medio de transporte (motocicletas), considerando dos empresas que son competencias directas; Elektra y Lady Lee. Observando y analizando cómo está la situación actual de cada una de ellas para poder definir estrategias competitivas y darle el respectivo seguimiento. En el análisis se calculó la tasa mensual, incluyendo los diferentes indicadores como ser; producto, valor de contado, prima, valor a financiar, plazo y cuota. Tomando en cuenta que los plazos de Grupo UNICOMER son mensuales, con Elektra son semanales y Lady Lee mensuales.

Según el Benchmarking analizado e investigado, Grupo UNICOMER se identifica que es competitivo en líneas de tecnologías con Lady Lee ya que mantiene una tasa de un 6.07%, se observa que Lady Lee como empresa en la actualidad año 2021 anda en un promedio general 5.42% más bajo que los demás, consideramos que es un punto a mejorar para el crecimiento de la

cartera en Grupo UNICOMER ya que existe un declive en ciertas líneas de productos que en la actualidad del 2021 está generando dificultades de colocación de ventas al crédito, aunque cabe mencionar que las tasas de intereses de las motocicletas es bastante competitiva lo cual lo puede usar a su favor.

Grupo UNICOMER ayuda a los buenos clientes activos generándoles tasas más bajas para poder brindarles un mejor beneficio por fidelizarse con la organización y teniendo un buen récord crediticio lo cual aportan a la liquidez de la empresa. Pero no aplica tasas competitivas a clientes nuevos como su competencia, como ser de Lady Lee lo que es un punto a tomar en cuenta debido a que los clientes realizan análisis de donde es más conveniente realizar sus compras al crédito y esto afecta a Grupo UNICOMER en los cumplimientos de metas, lo cual es ideal desarrollar estrategias que le beneficien y de esta manera ser más competitiva.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se realiza las conclusiones obtenidas en base a los resultados de la investigación sobre el Desarrollo de estrategias para el crecimiento de Grupo UNICOMER, en el área de crédito, presentándose también las recomendaciones para mejorar varios aspectos que se están presentando en la organización, basándose en las conclusiones.

### **5.1 Conclusiones**

5.1.1 Con base a los resultados de la investigación se concluye que, el cumplimiento de metas en el área de créditos en Grupo UNICOMER es afectada a causa de varios factores como ser la falta de motivación del personal representado en un 35% y falta de compromiso con 15% del total de los encuestados, tomando en cuenta que es algo clave para el buen funcionamiento de la organización porque el recurso humano es el motor para poder lograr los objetivos estratégicos y mejorar su eficiencia y efectividad, porque el éxito o fracaso de las empresas es el fruto el esfuerzo de su personal. Otro factor es el ingreso de cliente nuevos y ya activos en la bandeja de los analistas, se considera que el área de créditos no maneja una buena distribución para los análisis de créditos, algunos reciben más que otros lo que afecta al tiempo de espera de los clientes, no cuentan con herramientas tecnológicas que le permitan el ahorro de tiempo para analizar créditos que no necesiten tanto, para sí poder analizar manualmente los que tienen más dificultad. Por otro lado, se concluye que los ejecutivos del área de créditos y afines no están generando las estrategias adecuadas que apoyen al personal a desarrollarse para sentir el compromiso, motivación y brindar las herramientas adecuadas, de igual manera se identificó en la entrevista de que si se han

implementado estrategias, pero no se le da seguimiento necesario para lograr resultados positivos para obtener el cumplimiento de metas propuestas en el área de créditos.

- 5.1.2 Se concluye que no se ha logrado obtener la cartera óptima que se necesita en el área de crédito de Grupo UNICOMER debido a que no se están realizando las evaluaciones necesarias. A través de las opiniones de los ejecutivos entrevistados se concluye que no están realizando un análisis en conjunto del área de créditos junto con cobros de la situación actual para identificar cuáles son las alianzas adecuadas que necesitan mejorar o cambiar para otorgar créditos y resolver la cobranza ya que sus respuestas no llevan una secuencia, lo cual se debe de mejorar para trabajar en conjunto y lograr el buen funcionamiento.
- 5.1.3 Se concluye con base a los resultados que, no están gestionando de la mejor manera los procesos para la reducción de mora en el área de créditos de grupo UNICOMER. Los analistas no están realizando los procesos adecuados para el ingreso de nuevos clientes y evitar de esta manera que la índice morosidad reduzca del 13.94% del que se encuentra. Los factores que se deben evaluar se deben cumplir en un 100%, como ser; el de las validaciones de los ingresos de los clientes, considerar el ingreso neto de los clientes y evaluar el pago de la primera cuota de los clientes que es uno de los más importante para la recuperación de los créditos, donde el 50% no lo está cumpliendo como se debe por lo que empeora la morosidad ya que causan sobreendeudamiento a los clientes y genera que no realicen los pagos en tiempo y forma. Se agrega que la manera que están realizando los cobros no es la más eficiente ya que a la mayoría se realiza por llamada telefónica y la base de datos brindada por el área de control de calidad no está actualizada causando atrasos en los pagos o pérdida de control para la reducción de la mora.

5.1.4 Se concluye que no existen estrategias adecuadas para el crecimiento del área de crédito de Grupo UNICOMER, de acuerdo a los resultado se obtuvo que un 40% de los analistas considera que no se están generando las adecuadas y con la entrevista a los ejecutivos del área de créditos y a fines se identificó que no están desarrollando estrategias que sea claras, medibles y comprensibles para todos, ya que las estrategias que están desarrollando no llevan un plan, se están cambiando en un plazo de 3 meses según los entrevistados y no se les está dando el seguimiento que necesitan. Los empleados, en este caso los analistas no están entiendo exactamente cuáles son las estrategias para lograr el éxitos y crecimiento, no están teniendo la comunicación continua que necesita o el lenguaje sencillo para que comprendan y todos participen y contribuyan para la implementación de ella.

## **5.2 Recomendaciones**

5.2.1 Se recomienda que para el cumplimiento de metas se desarrollen planes estratégicos enfocados en la motivación de los empleados, especialmente para los analistas y se fomente el compromiso de su trabajo, seguido a esto se recomienda en que se realice una evaluación automática de los comportamientos de créditos en los clientes con el fin de reducir los tiempos de espera especialmente en los asariados ya que son la mayor fuente de créditos y del resto de casos que requieran una mayor evaluación/investigación sea distribuida de manera lineal en la bandeja de los analista.

5.2.2 Se recomienda que para tener la cartera óptima que se busca en el área de créditos en Grupo UNICOMER se deben de realizar retroalimentaciones semanales y tener una mejor comunicación interna general para que todos los analistas de créditos reconozcan las oportunidades de mejora y se cumplan los procesos con el fin de desarrollarse y tengan el

criterio de evaluación con la finalidad de mejorar el proceso de las investigaciones y aprobaciones.

- 5.2.3 Se recomienda que para tener una recuperación de créditos y reducir los índices de morosidad se debe implementar una alianza que permita a Grupo UNICOMER una vía más segura de que sus clientes realicen sus pagos en tiempo y forma, todo con el fin de obtener mayor liquidez en la organización y reducción de mora.
- 5.2.4 Se recomienda desarrollar estrategias medibles, claras y comprensibles que le permitan al área de crédito el crecimiento necesario para cumplir con los objetivos de la organización. Implementando estrategias de alianzas para la venta de los créditos y otorgamiento de créditos a distintas empresas, siempre dándole a las estrategias el seguimiento necesario para ver resultados más óptimos.



## CRÉDITOS COLECTIVOS Y PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

**Tabla 21** Matriz de concordancia de los segmentos de la tesis

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO DE GRUPO UNICOMER, EN EL ÁREA DE CRÉDITO						
PROBLEMA	OBJ. GENERAL	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
¿Qué estrategias generarían el cumplimiento de metas, alianza y reducción de morosidad para el crecimiento de Grupo UNICOMER en el área de crédito en el segundo semestre del año 2022?	Proponer mejoras para el cumplimiento de metas, alianza y morosidad de Grupo UNICOMER en el área de crédito a través de desarrollo de estrategias con el fin de lograr el crecimiento en la empresa.	¿Cuáles son los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito?	Conocer los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito.	Se obtuvo como resultado para cumplimiento de las metas, que los factores que afectan, son los compromisos y la motivación, por falta de apoyo de los ejecutivos para tener un equilibrio para un mejor funcionamiento de los procesos, al igual de la mala distribución de los ingresos de los clientes a las bandejas de los analistas.	Con base a los resultados de la investigación se concluye que, el cumplimiento de metas en el área de créditos en Grupo UNICOMER es afectada a causa de varios factores como ser la falta de motivación del personal representado en un 35% y falta de compromiso con 15% del total de los encuestados. Otro factor es el ingreso de cliente nuevos y ya activos en la bandeja de los analistas, se considera que el área de créditos no maneja una buena distribución para los análisis de créditos, algunos reciben más que otros lo que afecta al tiempo de espera de los clientes, no cuentan con herramientas tecnológicas que le permitan el ahorro de tiempo para analizar créditos que no necesiten tanto. Por otro lado, se concluye que los ejecutivos del área de créditos y afines no están generando las estrategias adecuadas que apoyen al personal a desarrollarse para sentir el compromiso, motivación.	Se recomienda que para el cumplimiento de metas se desarrollen planes estratégicos enfocados en la motivación de los empleados, especialmente para los analistas y se fomente el compromiso de su trabajo, seguido a esto se recomienda en que se realice una evaluación automática de los comportamientos de créditos en los clientes con el fin de reducir los tiempos de espera especialmente en los asariados ya que son la mayor fuente de créditos y del resto de casos que requieran una mayor evaluación/investigación sea distribuida de manera lineal en la bandeja de los analista.
		¿De qué manera se puede lograr una cartera óptima de clientes potenciales?	Identificar de qué manera se puede lograr una cartera óptima de clientes potenciales.	se necesita para evitar muchos de los problemas que se están ocasionando en la actualidad, el no cumplir con las metas y retener el crecimiento en el área. Se debe inculcar una cultura interna donde alinearse a las políticas sea primordial evitando saltarse pasos principales para obtener los resultados que se necesitan, sumado a lo antes mencionado el área de créditos necesita mejoras en los tiempos de espera, estrategias que eviten esperas molestas para los clientes ya que se necesita atraerlos y retenerlos no perderlos.	Se concluye que no se ha logrado obtener la cartera óptima que se necesita en el área de crédito de Grupo UNICOMER debido a que no se están realizando las evaluaciones necesarias. A través de las opiniones de los ejecutivos entrevistados se concluye que no están realizando un análisis en conjunto del área de créditos junto con cobros de la situación actual para identificar cuáles son las alianzas adecuadas que necesitan mejorar o cambiar para otorgar créditos y resolver la cobranza ya que sus respuestas no llevan una secuencia.	Se recomienda que para tener la cartera óptima que se busca en el área de créditos en Grupo UNICOMER se deben de realizar retroalimentaciones semanales y tener una mejor comunicación interna general para que todos los analistas de créditos reconozcan las oportunidades de mejora y se cumplan los procesos con el fin de desarrollarse y tengan el criterio de evaluación con la finalidad de mejorar el proceso de las investigaciones y aprobaciones.
		¿Cómo recupera Grupo UNICOMER los créditos que ingresan al sistema de morosidad?	Describir la manera en cómo Grupo UNICOMER recupera los créditos que ingresan al sistema de morosidad.	Se observa que, si existe un flujo de efectivo para la liquidez de la empresa por los créditos al contado y los clientes puntuales que pagan antes del vencimiento, pero aun dado esto la mora sigue aumentando como resultado de la situación económica, entre otros factores que el área de créditos y cobros deben de tener presente para la mejora continua ya que debe de haber un equilibrio de ambas partes para mantener a flote la empresa.	Se concluye con base a los resultados que, no están gestionando de la mejor manera los procesos para la reducción de mora en el área de créditos de grupo UNICOMER. Los analistas no están realizando los procesos adecuados para el ingreso de nuevos clientes y evitar de esta manera que la índice morosidad reduzca del 13.94% del que se encuentra. Los factores que se deben evaluar se deben cumplir en un 100%, como ser; el de las validaciones de los ingresos de los clientes, considerar el ingreso neto de los clientes y evaluar el pago de la primera cuota de los clientes que es uno de los más importante para la recuperación de los créditos.	Se recomienda que para tener una recuperación de créditos y reducir los índices de morosidad se debe implementar una alianza que permita a Grupo UNICOMER una vía más segura de que sus clientes realicen sus pagos en tiempo y forma, todo con el fin de obtener mayor liquidez en la organización y reducción de mora.
		¿Cuáles son las estrategias que generaría un crecimiento de ventas de crédito en Grupo UNICOMER?	Enunciar las estrategias que generaría un crecimiento de ventas al crédito en Grupo UNICOMER.	Es importante ver y conocer las perspectivas de cómo se encuentran las áreas desde un nivel operativo. Debido a los resultados obtenidos es importante realizar un análisis e investigación de ingresos de cada cliente que se incorpora a obtener créditos con Grupo UNICOMER esto con el fin de poder medir la capacidad mensual ya que de esta manera ayudará a definir la recuperación de crédito para la organización.	Se concluye que no existen estrategias adecuadas para el crecimiento del área de crédito de Grupo UNICOMER, de acuerdo a los resultado se obtuvo que un 40% de los analistas considera que no se están generando las adecuadas y con la entrevista a los ejecutivos del área de créditos y a fines se identificó que no están desarrollando estrategias que sea claras, medibles y comprensibles para todos, ya que las estrategias que están desarrollando no llevan un plan, se están cambiando en un plazo de 3 meses según los entrevistados y no se les está dando el seguimiento que necesitan.	Se recomienda desarrollar estrategias medibles, claras y comprensibles que le permitan al área de crédito el crecimiento necesario para cumplir con los objetivos de la organización. Implementando estrategias de alianzas para la venta de los créditos y otorgamiento de créditos a distintas empresas, siempre dándole a las estrategias el seguimiento necesario para ver resultados más óptimos.

Fuente: Elaboración propia.

**FEBRERO**  
**2022**

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

**Desarrollo de estrategias de alianzas de créditos colectivos y desarrollo de plan de motivación y socialización de la propuesta.**

**Presentado por**

**Keren Alejandra Ponce García**  
**Josué Gamaliel García Torres**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>6. 1 INTRODUCCIÓN</b> .....	92
<b>6. 2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA</b> .....	93
<b>6. 3 ALCANCE DE LA PROPUESTA</b> .....	93
<b>6. 4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA</b> .....	94
<b>6.4. 1 DESCRIPCIÓN CLARA DEL “QUÉ” Y “CÓMO” SE HARÁ EL PROYECTO</b>	
<b>6.4. 2 DESARROLLO DE LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	
<b>6.4.3. MEDIDAS DE CONTROL (INDICADORES, MEDICIONES)</b>	
<b>6. 5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO</b> .....	120
<b>6. 6 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA</b>	124



### 6.1 Introducción

Las empresas del rubro comercial han buscado formas de generar estrategias con el fin de ser más competitivas y atractivas para los clientes, sobre todo los clientes óptimos. A raíz de la pandemia COVID-19 no estaban preparadas al 100% para afrontar situaciones que les permitieran sostener las ventas, y que la morosidad no fuera una razón que les afectara a generar liquidez para mantenerse a flote.

En atención a las recomendaciones del presente documento, este capítulo analiza los resultados de la investigación realizada, con el fin de exponer el desarrollo de estrategias de créditos colectivos para distintas organizaciones y un plan de acción para la motivación y socialización de la propuesta para los colaboradores para el crecimiento del área de crédito en Grupo UNICOMER.

A continuación, se busca desarrollar las estrategias antes mencionadas que serán de gran apoyo para un buen funcionamiento en el área de créditos en Grupo UNICOMER, analizándolas para definir sobre los requerimientos y procedimientos necesarios a seguir de la mejor manera para la implementación de la propuesta. Posteriormente se realiza un estudio financiero de todas las mediciones pertinentes a los costos de inversión para la implementación, finalizando con los indicadores necesarios que medirán los resultados de la propuesta.

### 6. 2 Justificación de la propuesta

Durante el desarrollo de la investigación se identificaron distintos factores que permitieron decidir qué estrategia proponer para que permita al área de crédito tener crecimiento en la cartera de clientes, un mejor cumplimiento de metas y reducir la mora. A medidas se investigó sobre lo antes mencionado junto a la situación de Grupo UNICOMER se desarrolla el capítulo presente con la finalidad de brindar la propuesta de créditos colectivos y un plan de motivación y socialización donde se identifica la situación actual al año 2021, de esta manera plantear o planear para socializar para que pase por un proceso de aprobación donde permita la implementación estratégica para generar a la empresa en general un mejor posicionamiento y aceptación en el mercado en el segundo semestre del año 2022.

### 6. 3 Alcance de la propuesta

#### Objetivo General

Diseñar el desarrollo de estrategias para impulsar la colocación de créditos óptimos con el fin de obtener el crecimiento del área de créditos en Grupo UNICOMER para la implementación en el segundo semestre del año 2022.

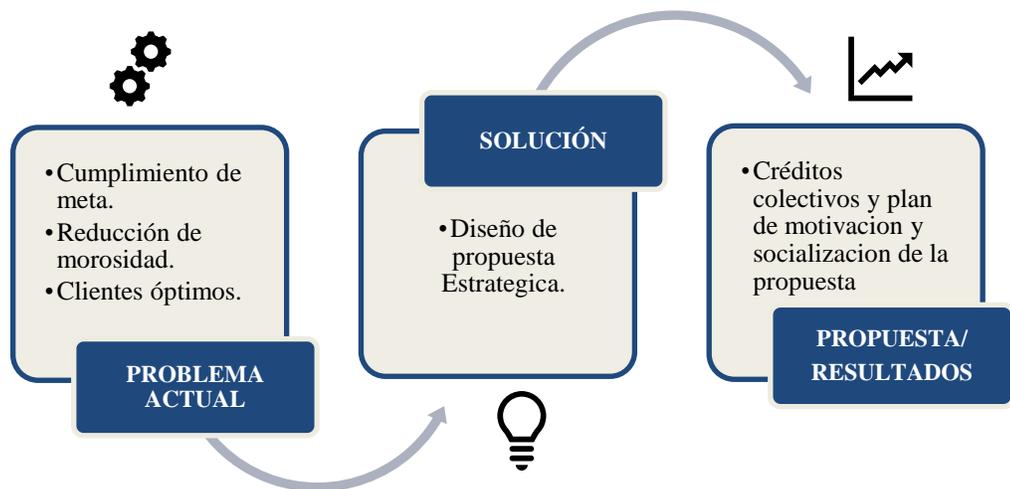
#### Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico, analizando la situación del área de crédito en Grupo UNICOMER.
- Desarrollar la propuesta de alianzas estratégicas con créditos colectivos que permitan el logro de la cartera óptima, reducción de la mora y cumplimiento de las metas.

- Presentar un plan de motivación y socialización del desarrollo de la propuesta a los colaboradores del área de créditos en Grupo UNICOMER.

### 6. 4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta

A continuación, se presenta la propuesta con el desarrollo de estrategias para el área de créditos en Grupo UNICOMER donde incluye todos los componentes manifestados en los capítulos anteriores con congruencia de los objetivos planteados en la sección anterior, para un logro de implementación en el segundo semestre del año 2022.



**Figura 26** Resumen al desarrollo de la propuesta

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se presenta un cuadro de opciones evaluadas, donde se concluyó con el tema antes mencionado “Desarrollo de estrategias de alianzas de créditos colectivos y desarrollo de plan de motivación y socialización de la propuesta”.

**Tabla 22** Opciones Evaluadas

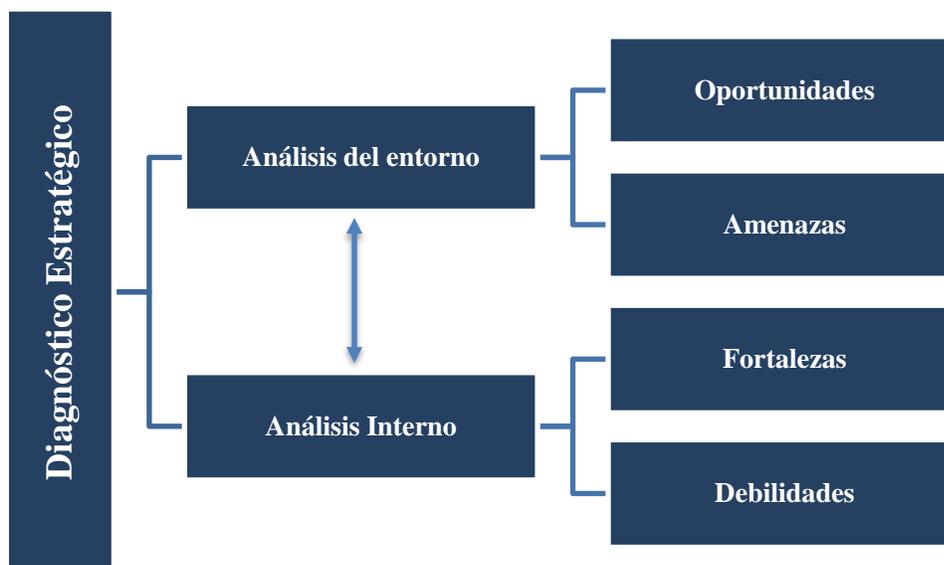
N°	Opciones Evaluadas
1	Realizar alianzas estratégicas de créditos con agencias de viajes en Grupo UNICOMER.
2	Alianzas estratégicas de créditos cash con agencias de motos.
3	Implementar delivery para recuperación de cobros en Grupo UNCOMER.
4	Pagos automáticos de créditos en Grupo UNICOMER con tarjetas de créditos.
5	Desarrollo de estrategias de alianzas de créditos colectivos y desarrollo de plan de motivación y socialización de la propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

## 6.4. 2 Descripción clara del “Qué” y “Cómo” se hará el proyecto

### 6.4.1.1 Diagnostico estratégico de la situación actual

En la siguiente sección se analizará cual es la situación en la que se encuentra el área de crédito de Grupo UNICOMER a través del análisis del entorno y análisis interno para de esta manera determinar a los retos que se puede enfrentar y sus posibilidades de éxito mediante un FODA:



**Figura 27** Diagnóstico estratégico



## CRÉDITOS COLECTIVOS Y PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del entorno: Se detecta los factores claves de éxito o factores estratégicos del entorno:

**Tabla 23** Análisis del entorno

<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de nuevas alianzas.</li> <li>2. Planes de motivación y capacitación continua para las áreas de créditos y cobros.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación económica y política del país.</li> <li>2. Alto índice de desempleo</li> <li>3. Competitividad con las tasas de intereses.</li> <li>4. Sobreendeudamiento del perfil de cliente perteneciente a nuestro micho de mercado.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

Análisis interno: Se detecta los recursos y capacidades claves para el crecimiento de la empresa:

**Tabla 24** Análisis interno

<b>FORTALEZA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cobertura a nivel nacional de las ventas de distintas agencias y tiendas.</li> <li>2. Planes de crédito segmentados por tipo de cliente y producto.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad de canales de recolección de pagos para todas las cadenas de Grupo UNICOMER para evitar la morosidad.</li> <li>2. Incumplimientos de los procesos para la aprobación de créditos.</li> </ol>

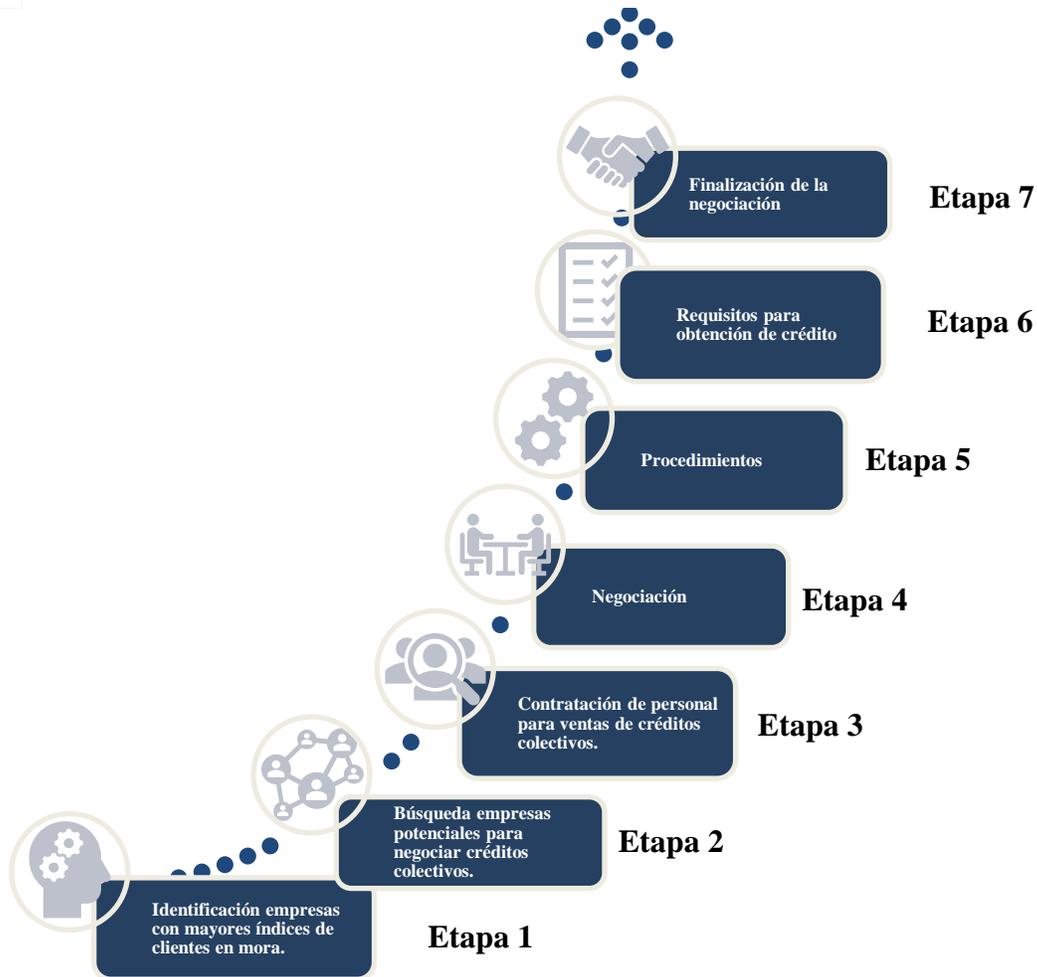


Fuente: Elaboración propia.

### 6.4.1.2 Desarrollo de la propuesta de créditos colectivos

Para el desarrollo de la implementación de los créditos colectivos es importante mencionar que es una alianza con las empresas para ofrecer crédito a sus empleados por medio de deducción de planilla. Empleados con permanencia que gocen de condiciones preferentes a Grupo UNICOMER que puedan adquirir créditos sin complicaciones, aplicando a descuentos y/o beneficios.

Por lo tanto, según a los resultados obtenidos en el capítulo IV se identificó que el mayor problema para obtener el crecimiento, reducir la mora y tener la cartera óptima en el área de créditos uno de los mayores problemas eran los clientes asalariados representado en un 55% en la encuesta realizadas de los 20 clientes elegidos por una muestra por conveniencia, por lo que se solicitó información de los indicadores que estén representando en mayor cantidad a los clientes morosos en su totalidad que obtienen créditos en Grupo UNICOMER y es representado en un 75% por los clientes asalariados (Grupo UNICOMER, 2021). Debido a que conlleva a desarrollar la propuesta descrita debajo de la siguiente manera;



**Figura 28** Etapas desarrollo de la propuesta de créditos colectivos

Fuente: Elaboración propia.

**Etapa 1:** Identificación de las empresas con mayores índices de clientes en mora.

Es necesario identificar las empresas que representan a la mayor cantidad de asalariados con morosidad en el área de créditos para poder realizar una previa negociación y de esta manera obtener la reducción de morosidad, las empresas potenciales a negociación son las siguientes:

**Tabla 25** Empresas con mayor índice de morosidad



## CRÉDITOS COLECTIVOS Y PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

N°	Empresas con mayor índice de morosidad
1	AGUAS DE CHOLUTECA
2	ASIS SEGURIDAD
3	COMSEG
4	COSEM
5	CNK SEGURIDAD
6	ALLIED GLOBAL
7	SOUTHERN APPAREL CONTRACTORS
8	SEPRIMET
9	PRODUCCIONES NACIONALES BORJAS
10	SEPRINS
11	RANCHITO MANGLARES
12	SERSEL
13	INDEX
14	AZUCARERA TRES VALLE
15	ZIP CHOLOMA

Fuente: Elaboración propia.

### **Etapa 2:** Búsqueda de empresas potenciales para negociar créditos colectivos.

Realizar un análisis con la gerencia general y gerencia de créditos y cobros junto con personal a cargo sobre las empresas que representen una cantidad de clientes con un buen récord crediticio internamente en Grupo UNICOMER.

### **Etapa 3:** Contratación de personal para ventas de créditos colectivos.

En Grupo UNICOMER actualmente existen en su mayoría una cantidad de ventas en las tiendas de diferentes cadenas a nivel nacional, de igual manera las ventas de créditos corporativos negociadas a 30 días sin intereses que son negociaciones directamente de Grupo UNICOMER a diferentes empresas constituidas, por consiguiente se propone en el desarrollo de la estrategia implementar otra área de ventas que son las ventas de créditos colectivos, contratando personal que pueda cubrir esta nueva área de venta para el crecimiento de la cartera óptima visitando las

empresas para realizar convenios de negociaciones colectivamente, de esta manera impulsar las ventas en las empresas a este tipo de clientes, por lo que se requiere el siguiente personal; un supervisor y dos vendedores colectivos uno para la zona norte y otro para zona centro-sur. A continuación, se adjunta el organigrama de canal de ventas con la nueva propuesta de los créditos colectivos.

**Figura 29** Perfil y funciones de supervisor de ventas colectivas



### Supervisor de ventas colectivas

**Perfil:**

1. Graduado de Licenciatura en banca y finanzas, administración de empresa o áreas afines.
2. Experiencia mínima 3 años.
3. 25 años en adelante.
4. Género indistinto
5. Manejo de herramientas office 365 nivel avanzado.

**Funciones:**

1. Analizar la eficiencia de los canales para detectar si son los adecuados y efectivos.
2. Realizar la rotación de los productos como táctica de salida de los mismos.
3. Preparar los pronósticos y plan de venta.
4. Supervisar al grupo de vendedores que está a su cargo.

Enviar su CV

reclutamiento\_tgu@unicomer.com

Síguenos en




@grupounicomer      Grupo Unicomer  
 ©Copyright 2020 Grupo Unicomer

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 30** Perfil y funciones de vendedor de ventas colectivas

## Vendedor de ventas colectivas

### VENDEDOR VENTAS COLECTIVAS

**Perfil:**

1. Pasante o licenciatura en administración de empresa, banca y finanza, o áreas a fines.
2. Experiencia 2 años mínimo.
3. 24 años de edad en adelante.
4. Género indistinto.
5. Poseer vehículo propio.
6. Excelentes conocimientos de MS Office
7. Residencia en SPS y TGU (Preferiblemente)

**Funciones:**

1. Negociar/cerrar acuerdos y gestionar ventas colectivas.
2. Buscar activamente nuevas oportunidades de venta a través de llamadas, correos, etc.
3. Brindar asesoría sobre productos, orientando al cliente durante el proceso de compra.
4. Planificar las estrategias de venta que implementará la empresa.
5. Optimizar el resultado de las ventas para lograr aumentar los ingresos de la empresa.
6. Dar seguimiento a los resultados de las cuotas de ventas.

[Enviar su CV](#)[reclutamiento\\_tgu@unicomer.com](mailto:reclutamiento_tgu@unicomer.com)

Síguenos en



@grupounicomer



Grupo Unicomer

©Copyright 2020 Grupo Unicomer

Fuente: Elaboración propia.



# CRÉDITOS COLECTIVOS Y PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

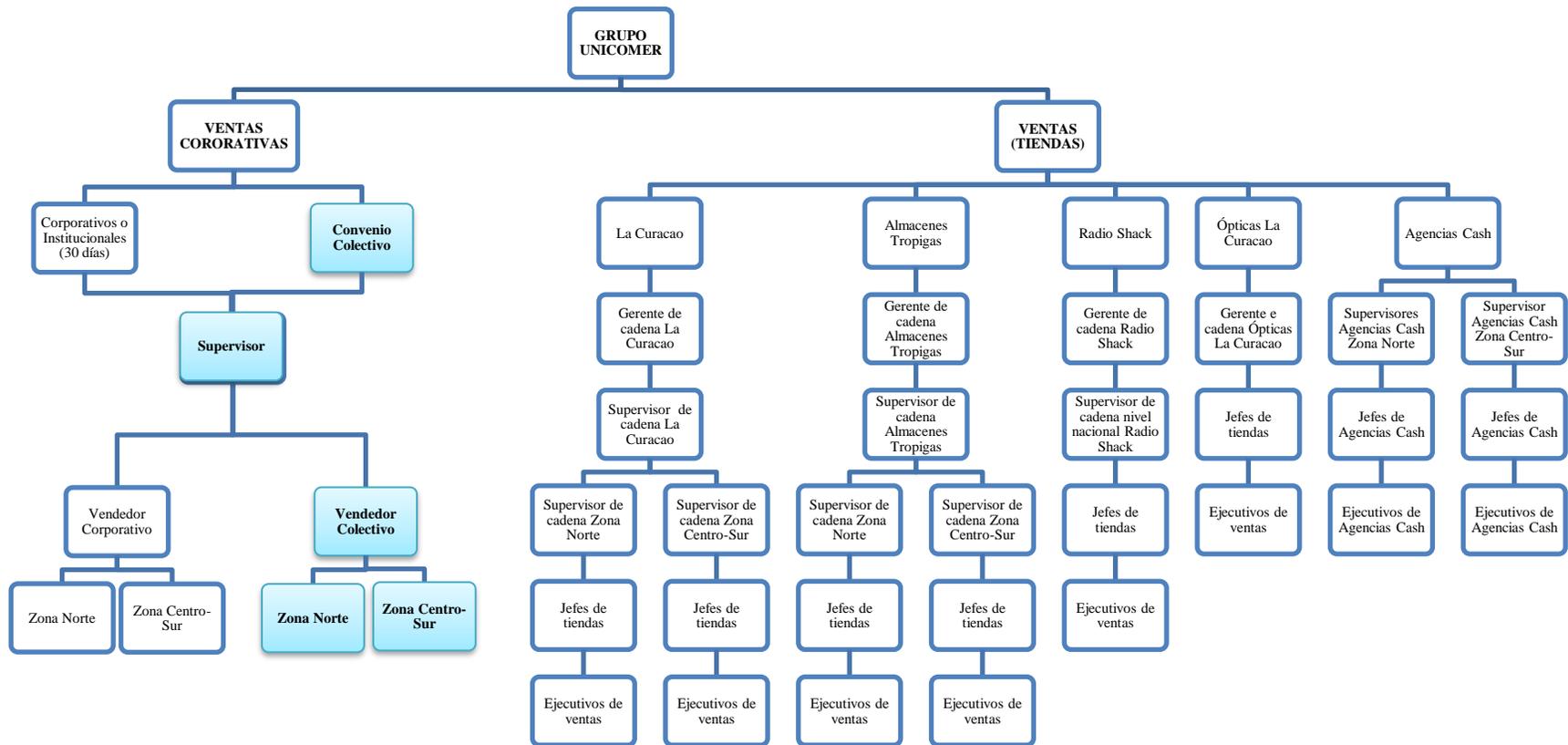


Figura 31 Organigrama de canal de ventas, Grupo UNICOMER.

Fuente: Elaboración propia.



**Etapa 4: Negociación**

Para llevar a cabo la negociación es necesario ofrecer a las empresas la siguiente información:

- Planes de créditos especiales con tasas preferenciales.
- Facturación en planes de créditos “Crédito Colectivo” gozando de una tasa preferencial en todos los artículos (excepción de motos).
- Financiamiento desde 3 hasta 24 meses en el plan “Crédito Colectivo”.
- Facturación en el plan “Crédito Colectivo Motos” para motos con financiamiento de 6 a 48 meses.
- Negociación de 12% de descuento (de precio normal) en su primera compra al crédito con las cadenas de Grupo UNICOMER.

Cuadro de descuentos después de su primera compra al crédito, tasas promediadas de descuentos brindadas por Grupo UNICOMER conforme al margen de ganancia por cada línea de producto para que no se vea afectada en cambios de precios:

**Tabla 26** Descuento de acuerdo a la línea de producto.

Nº	Línea de producto	Descuento
1	Camas y Colchonería	10%
2	Muebles en general	10%
3	Utensilios/Enseres	12%
4	Audio (Equipos de sonidos), Videos (Pantallas y Car Audio)	10%
5	Refrigeración, estufas, lavadoras, secadoras, aire acondicionado	10%



## CRÉDITOS COLECTIVOS Y PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

6	Máquinas de coser, ventiladores y cuidado personal	12%
7	Computadoras, tablet, celulares	7%
8	Motos	5%

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de descuento en los créditos colectivos es un beneficio mutuo, es decir, los clientes de las empresas negociadas obtienen un descuento exclusivo que no se brinda en las tiendas fuera de la propuesta por lo que genera fidelidad a Grupo UNICOMER y obtención de mas clientes.

Da a la apertura a Grupo UNICOMER hacer mas competitivo conforme al resto de empresas comerciales por que le brindará a los clientes de la propuesta de créditos colectivos descuentos atractivos, mas acceso a pagar cuotas en un mayor tiempo con cuotas accesibles y de igual manera logrando un buen comportamiento crediticio en la central de riesgos a los clientes.

### Etapa 5: Procedimiento

Los empleados se presentan a las tiendas de Grupo UNICOMER a cotizar productos y solicitan a su departamento de recursos humanos evaluar si tienen capacidad de pago según su endeudamiento, si cuenta con disponible. Posterior a esto se presenta a las distintas tiendas de Grupo UNICOMER con la autorización por deducción de planilla firmada y sellada por la empresa, para facturar el producto.

### Etapa 6: Requisitos para obtención de crédito

#### Requisitos empleados afiliados

- Solicitud de crédito.
- Croquis de domicilio y trabajo.
- Autorización de la compra por parte del patrono (empresa).
- Autorización de pago del empleado, mediante deducción por planilla.



- Copia de tarjeta de identidad del empleado (si es primera vez).

### Requisitos para negociación de las empresas:

- Empresa legalmente constituida
- Escritura de la constitución de la empresa.
- RTN.
- Referencias bancarias comerciales.
- Poder general o representante legal.

### Excepciones y criterios de aprobación

- No se dará créditos a empleados temporales.
- Si no cumple con los requisitos de liquidez del 30% se otorgará mayor plazo para pagos.
- Si no cumple con los requisitos de liquidez se colocaría como requerimiento un anticipo de prima alto al ajustarse al valor del 30% de lo requerido.
- Se dará prioridad a artículos de primera necesidad (Camas, Estufa, Refrigeradora, aires fríos según ubicación geográfica) se otorgará a plazos accesibles de pagos según su disponible.

**NOTA:** “El modelo de crédito corporativo funciona en empresas que no tienen su propia cooperativa o sus fondos de ahorros internamente”.

### Etapa 7: Finalización de la negociación

Con la información antes mencionada el analista procede a revisar y aprobar el crédito, por lo que procede a entrega de producto con el área de ventas/bodega.

Al realizar todas las 7 etapas para la obtención de créditos colectivos se identifica la siguiente



información para los colaboradores de las empresas negociadas:

### Ventajas/Beneficios

- Crédito mucho más ágil y sin complicación, trato preferencial.
- Los empleados que gestionen crédito bajo el sistema por deducción por planilla, no se le exigirá pago alguno en concepto de prima, créditos a 0 (cero) prima.
- No se revisará en la central de riesgo.
- Los empleados afiliados tendrán la opción de elegir según les resulte más conveniente, al comprar artículo con el precio de oferta (en caso que existiera), o con el precio normal de lista menos el descuento pactado.

Así mismo las empresas se comprometen a cumplir con las condiciones siguientes:

- Hacer un análisis del endeudamiento del empleado de tal forma que sus deducciones no superen el 50% de su sueldo.
- Reportar a Grupo UNICOMER el nombre, cargo y la firma de las personas que dispone como responsables, para autorizar las compras de los empleados.
- La empresa en ningún momento servirá de aval al empleado afiliado que se ha hecho acreedor del crédito en caso de dejase de laborar para la empresa o deje de ser miembro afiliado.
- La empresa brindará anticipadamente a Grupo UNICOMER la información acerca del retiro del empleado.
- Deducir a los empleados de su salario los pagos periódicos según las condiciones de crédito pactadas y autorizadas por el empleado y el patrono (empresa). Así mismo, el empleado



## CRÉDITOS COLECTIVOS Y PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

autorizará en la deducción por planilla firmada por su persona, que en caso abandonar sus labores le será deducido el saldo restante del crédito de sus derechos laborales.

### 6.4.1.3 Desarrollo de plan de motivación y socialización de la propuesta

En base a los resultados del capítulo IV, se identificó la falta de motivación y compromisos de parte de los colaboradores hacia su trabajo causando problemas en la operación, por lo que es importante el desarrollo de un plan de motivación para el área de créditos en Grupo UNICOMER, debido a que un colaborador motivado se entregará más porque se siente mejor en su área de trabajo y esto genera realizarlo con mayor eficacia, aumenta la sensación de pertenencia a la empresa y a su equipo de trabajo, aumenta la productividad de la compañía y le brinda al colaborador facilidad de ideas para transmitir a sus superiores. También se identificó que la alta gerencia no está dándole seguimiento a las estrategias ya que no son socializadas de la mejor forma. A continuación, se presenta un plan de motivación y socialización de la propuesta de crédito colectivos, proyectado para realizarlo en un periodo de 3 meses a todos los colaboradores del área de créditos, de igual manera funcionando para las estrategias ya establecidas de la organización y que se requiere dar seguimiento:

**Tabla 27** Desarrollo de plan de motivación y socialización de la propuesta

PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE CRÉDITOS COLECTIVOS					
Plan	Programa	Mes de ejecución	Objetivo	Actividades	Proceso a fortalecer



## CRÉDITOS COLECTIVOS Y PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

<b>Motivación</b>	Deportivos Recreativos	jul a sep -22	Fomentar e implementar la cultura de los deportes y de actividades sana que ayuden a socializar más en equipo en general. Jornadas creativas y de integración que incluya a la familia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campeonatos de fútbol.</li> <li>2. Tenis de mesa.</li> <li>3. béisbol.</li> </ol>	Fortalece la unión del equipo de trabajo.
	Rotación de horarios	dic-22	Programar rotaciones de turnos para poder distribuir de una forma más equitativa, para beneficios de los empleados y estratégicamente mejorar la productividad.	1. El área está dividida por grupos de entradas y salida, se haría una rotación de horario mensual con el fin de brindar satisfacción y motivación a cada colaborador.	Comodidad y satisfacción
	Días libres	oct-22	Programar rotaciones de días libres a la semana para fomentar comodidad y satisfacción al colaborador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Turnos fines de semana con su respectivo día libre en la semana.</li> <li>2. Otorgar un día libre al colaborador con mayor índice de cumplimiento de meta del área.</li> </ol>	Comodidad y satisfacción
	Home Office	jul-22	Establecer jornadas de Home Office para promover el equilibrio entre la vida personal y laboral de cada uno de los colaboradores.	1. Desarrollar jornadas de Home Office, durante uno a dos días al mes y que el colaborador pueda trabajar desde la comodidad de su casa (división rotativa de área).	Comodidad personal
	Viajes	sep-22	Crear viajes que ayuden al empleado a salir del estrés laboral y de la rutina diaria.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de viajes trimestralmente que ayude al colaborador salir de la rutina diaria.</li> <li>2. Actividades como: Caminatas, parques de recreación, museos.</li> </ol>	Reducción de estrés y mejor rendimiento para las actividades

<b>Socialización</b>	Ejecución	jul-22	Brindar asesoramiento de todas las estrategias implementadas en el área de crédito para poder obtener un solo dialogo de implementación y aplicación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socializar implementaciones de estrategias para que cada colaborador pueda adquirir conocimientos previos para un crecimiento del área.</li> <li>2. Elegir analistas con mayores conocimientos realizando evaluaciones al resto de los analistas con poca experiencia.</li> </ol>	Todos los procesos
	Foros	jul-22	Conocer distintas opiniones de cada uno de los colaboradores y puedan ser tomadas en cuenta.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizarán foros presenciales y virtuales para conocer opiniones y/o conocimientos de cada colaborador para poder implementar el desarrollo de las estrategias.</li> </ol>	Todos los procesos
	Personal clave	sep-22	Brindar accesibilidad y confianza a colaboradores que tenga liderazgo y actitud para poder ascender a puesto mayores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se harán observaciones para evaluar su capacidad de liderazgo, seguridad, actitud y compromiso.</li> <li>2. Asignar mensualmente colaboradores de asistencia a supervisión para poder desarrollar sus habilidades y conocimientos.</li> </ol>	Todos los procesos
	RolePlay (Juegos de roles)	sep-22	Lograr cuales son las actitudes y reacciones de cada uno de los colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar reuniones presenciales y mostrar situaciones dramatizadas de casos reales para poner a prueba los conocimientos de cada colaborador y poder brindarle apoyo de análisis en caso de que sea su debilidad y brindar asesoramiento de como negociar con áreas relacionadas a créditos.</li> </ol>	Todos los procesos

	Visitas físicas con áreas relacionadas	dec-22	Realizar visitas a diferentes tiendas dentro de Grupo UNICOMER para que cada colaborador amplíe más sus conocimientos.	1. Visitar tiendas de Grupo UNICOMER para que cada colaborador pueda observar desde otra perspectiva como se negocia físicamente con un cliente y poder tener criterios de análisis más concretos y argumentos que ayuden al flujo y proceso del área de crédito.	Todos los procesos
Capacitación	Implementación de estrategias	sep-22	Conocer a profundidad las implementaciones y objetivo de cada estrategia implementada por ejecutivos del área.	1. Realizar capacitaciones sobre los nuevos implementos de las estrategias, para que los empleados se sientan incluidos y capaces de tener criterios para las tomas de decisiones.	Todos los procesos
	Liderazgo	dic-22	Obtener herramientas que pueda solventar distintas situaciones de conflictos y pueda obtener maneras diferentes de visualizar alguna toma de decisiones.	1. Capacitaciones de liderazgo y realizar habilidades para que el colaborador tenga amplitud en procesos de análisis en base a créditos.	Todos los procesos
	Fortalecimiento de procesos	jul-22	Fortalecer los procesos mediante capacitaciones a todo el equipo, dando cumplimiento a la política ya establecida por Grupo UNICOMER.	1. Hacer reuniones grupales para realizar mini casos con tiempo estimado de 30 minutos que sirva para realizar ejercicios y retroalimentación.	Todos los procesos
Retroalimentación mediante comunicación interna	Capacitaciones impartidas	jul-22	Mejorar los conocimientos, desarrollo, habilidades de todos los colaboradores en sus puestos de trabajo en el área de créditos.	1. Realizar evaluaciones sobre las capacitaciones implementadas y crear conciencia sobre la buena implicación de las estrategias del buen funcionamiento del proceso y se sientan más comprometidos con el área.	Todos los procesos

	Cursos presenciales/online	sep-22	Gestionar los conocimientos de cada uno de los colaboradores y optimizar la eficiencia operativa.	1. Implementación de cursos presenciales y online de diferentes temas que ayuden al empleado enriquecer y fortalecer sus conocimientos en el área de crédito.	Todos los procesos
	Reforzamientos por equipo	jul a dic-22	Fortalecer procesos y políticas del área de crédito para una mejor gestión.	1. Realizar artes visualmente atractivos para el envío en la comunicación interna del área de créditos como forma de recordatorio para el cumplimiento de la política y procesos establecida por la empresa.	Todos los procesos

Fuentes: Elaboración propia.

**Tabla 28** Indicadores y acciones de Home Office

HOME OFFICE			
Nº	Indicadores	Meta %	Acciones
1	Cantidad de solicitudes trabajadas de créditos nuevos diarios	25%	Mantener un mínimo de cantidad de solicitudes a trabajar diariamente por analista, establecido por jefatura de créditos. Como meta 10 clientes nuevos con una duración de 30 a 40 minutos cada crédito trabajado (analizar e investigar). Dando respuesta mínima 1 hora a máxima de 8 horas, considerando que cada perfil de cliente requiere un análisis diferente.
2	Cantidad de solicitudes trabajadas de créditos activos diarios	25%	Mantener un mínimo de cantidad de solicitudes a trabajar diariamente por analista, establecido por jefatura de créditos. Como meta 12 clientes activos con una duración de 15 minutos máximo. (En revisión de que los datos en el sistema coincidan)
3	Porcentajes de aprobaciones diarias	15%	Meta propuesta de aprobación diarias de clientes nuevos y clientes activos mínimo de un 85% de clientes tomados.
4	Tiempos de aprobación	15%	Que se cumplan los tiempos de aprobación antes mencionado. (1 a 8 horas mínimo clientes nuevos y 15 minutos clientes activos)
5	Mínimo solicitudes pendientes de créditos	10%	Meta propuesta de solicitudes pendientes diariamente de un 15% como mínimo entre clientes nuevos y clientes activos.
6	Cumplimiento de horario	5%	Cada colaborador (analista de créditos) cumpla con el horario establecido por gerencia de 8 horas diarias, de



## CRÉDITOS COLECTIVOS Y PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

			entrada y salida, cumpliendo total a la semana 44 horas laborales.
7	Atención a clientes internos (tiendas)	5%	Poder dar atención de forma remota a clientes internos como ser áreas relacionadas a créditos. (jefes de tiendas y ejecutivos de ventas)
<b>Total</b>		<b>100%</b>	

Fuentes: Elaboración propia.

**Tabla 29** Propuesta de actividades de viajes

PROPUESTA DE VIAJE				
#	Lugares	Actividades	Fechas Propuestas	costo
1	La Tigra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte de autobús de Grupo UNICOMER a la tigre.</li> <li>2. Hacer senderismo por equipos.</li> <li>3. Compartir alimentación</li> </ol>	04 de septiembre del 2022	L 6,000.00
2	Parques Acuáticos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte de autobús de Grupo UNICOMER a parque aurora.</li> <li>2. Realización de actividades como juegos con participación de todo el equipo, posteriores actividades libremente.</li> <li>3. Compartir alimentación</li> </ol>	25 de sep del 2022	L 8,500.00
3	Museos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. transporte de autobús de Grupo UNICOMER a museos dentro de la ciudad. (Tegucigalpa)</li> <li>2. Entradas y Guía para el museo.</li> <li>3. Snacks</li> </ol>	16 de oct del 2022	L 5,000.00
4	El Picacho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. transporte de autobús de Grupo UNICOMER a El Picacho.</li> <li>2. Juegos recreativos.</li> <li>3. Agua y alimentación.</li> </ol>	06 de nov del 2022	L 6,500.00
<b>Total</b>				<b>L 26,000.00</b>

Fuentes: Elaboración propia.

**Tabla 30** Ficha de capacitación para plan de motivación y socialización

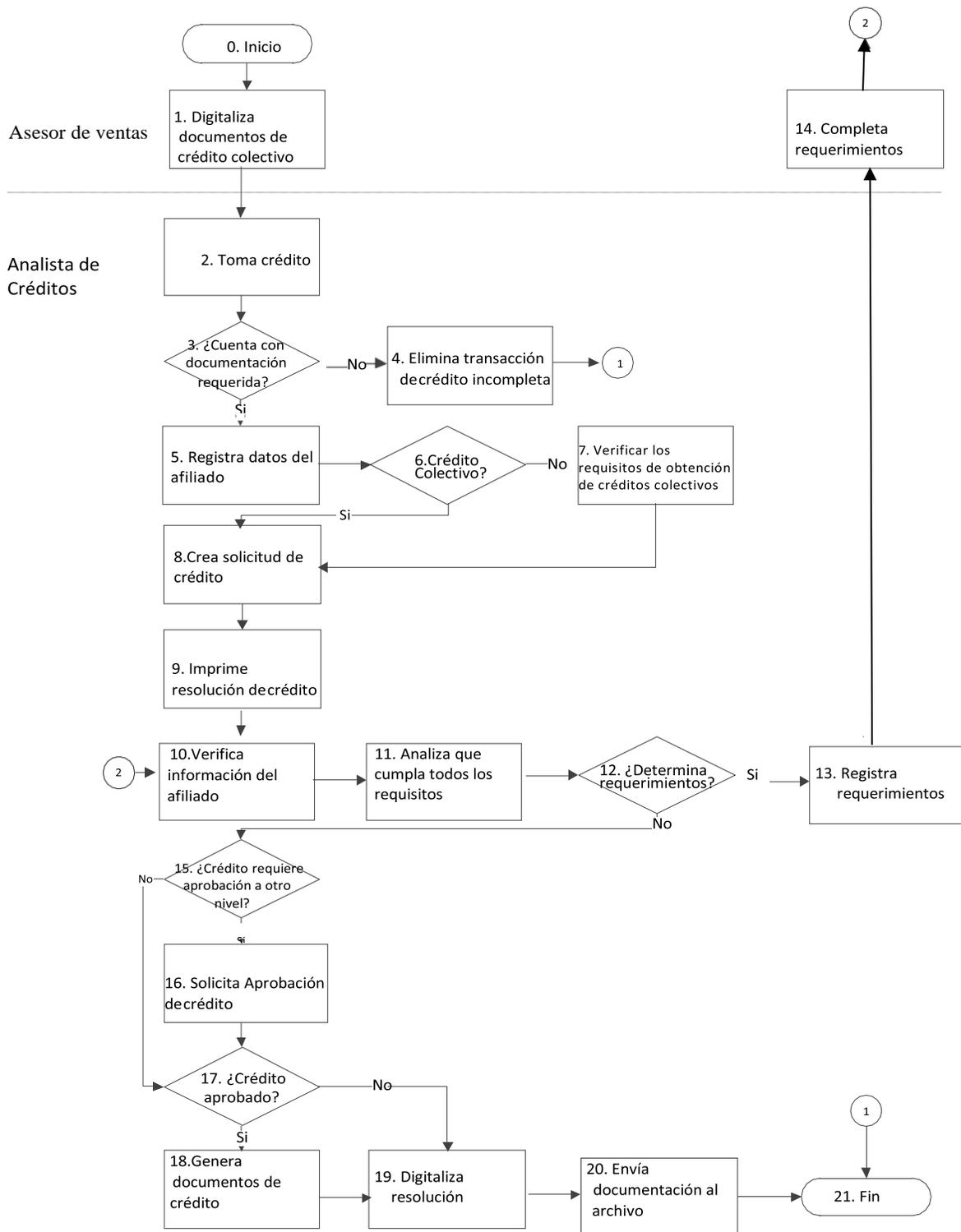
Ficha de capacitación para plan de motivación y socialización					
Temas	Descripción/Actividades	participantes	Duración	Fechas	Proveedor
<b>Fortalecimiento de procesos</b>	Inicio: Bienvenida, introducción y dinámica introductoria.	20 analistas de créditos para cada fecha	1 hora diaria por 4 días (dos jornadas: matutina y vespertina)	04 de julio del 2022	Universidad Unicomer
	Desarrollo: Dar capacitación de la implementación de créditos colectivos, sus negociaciones, en que consiste, procesos, requisitos, política y manera de evaluarlos			5 de julio del 2022	
	Final: Preguntas y respuestas, coffe break.			6 de julio del 2022	
<b>Implementación de estrategias</b>	Dar una capacitación sobre la importancia de estrategias.	20 analistas de créditos para cada fecha	2 horas	06 de septiembre del 2022 y el 08 septiembre 2022	Universidad Unicomer
	Inicio: Bienvenida, introducción y dinámica introductoria.				
	Desarrollo: Capacitación de implementación de estrategias de créditos colectivos.				
	Final: Preguntas y respuestas, coffe break.				
<b>Liderazgo</b>	Inicio: Bienvenida, introducción y dinámica introductoria.	20 analistas de créditos para cada fecha	2 horas	05 de diciembre del 2002 y el 09 de diciembre del 2022	Universidad Unicomer
	Desarrollo: Dar una capacitación sobre 11 estilos de liderazgo más comunes con el fin que los ejecutivos reconozcan e identifique y de esta manera puedan ejecutar sus labores con una mejor dirección.				
	Final: Preguntas y respuestas, coffe break.				

Fuentes: Elaboración propia.



### 6.4. 2 Desarrollo de los elementos necesarios para el desarrollo del proyecto.

A continuación, se presenta procedimiento para el desarrollo de la propuesta de créditos colectivos, desde que el ejecutivo de ventas digitaliza la documentación en el sistema hasta dar resolución de aprobación por parte del analista de créditos. En la figura 32 y tabla 31 se ilustran el proceso a detalle para una mejor comprensión.



**Figura 32** Procedimiento para el desarrollo del proyecto (Diagrama de flujo)

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se ilustra un cuadro con la descripción del procedimiento de cada una de las actividades de crédito colectivo que realizaría el ejecutivo de ventas, analista de créditos para una mejor comprensión desde que el afiliado llega a tienda hasta que se da resolución de aprobación.

**Tabla 31** Descripción del procedimiento

No.	Actividad	Responsable	Especificaciones
0	Inicio	-----	-----
1	Digitaliza documentos de crédito colectivo	Asesor de ventas	<p>Digitaliza los documentos requeridos en el sistema de acuerdo a política de créditos vigente.</p> <p>Es responsable de validar en el sistema el status de la solicitud de crédito, si hay requerimientos gestionar con afiliados lo más rápido posible.</p>
2	Toma crédito	Analista de créditos	<p>De acuerdo a la asignación de tipo de crédito para revisión, selecciona de la estación de trabajo en el sistema correspondiente el registro de transacción de crédito colectivo.</p> <p>Valida que estén digitalizados los documentos mínimos requeridos del afiliado:</p> <p>Afiliado crédito nuevo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de identificación</li> <li>• Solicitud de crédito ambas caras</li> <li>• Croquis</li> <li>• Constancia reducción de planilla</li> </ul> <p>Afiliado crédito activo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de actualización de datos del afiliado.</li> <li>• Constancia reducción de planilla</li> </ul> <p>Envía la transacción de crédito a la bandeja del sistema, solo sí se cuenta con los documentos antes indicados.</p>
3	¿Cuenta con documentación requerida?		Si, continúa con actividad 5. No, continúa con actividad 4.

4	Elimina transacción de crédito incompleta	Analista de créditos	<p>Traslada transacción de crédito del sistema para la bandeja de “Eliminados” indicando en observaciones la razón por la que se eliminó.</p> <p>Notifica al jefe de tienda mediante correo electrónico y teléfono, indicando las razones por las que se eliminó la transacción.</p> <p>Continúa en actividad 21.</p>
5	Registra datos del afiliado	Analista de créditos	<p>Actualiza el registro del afiliado de acuerdo a la información proporcionada en la hoja de actualización datos.</p> <p>Crea el registro del afiliado en base de datos de acuerdo a la información proporcionada en la solicitud de crédito.</p>
6	¿Crédito colectivo?		Si, continúa con actividad 7. No, continúa con actividad 8.
7	Verificar los requisitos de obtención de créditos colectivos	Analista de créditos	Pasar actividad 8
8	Crea solicitud de crédito	Analista de créditos	Crea la solicitud en el sistema relacionando el número de cotización.
9	Imprime resolución de crédito	Analista de créditos	-----
10	Verifica información del afiliado	Analista de créditos	<p>De acuerdo a lo establecido en la política de crédito, según el tipo de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica números telefónicos en base de datos del afiliado.</li> <li>Realiza la verificación telefónica a referencias.</li> <li>Realiza la validación de constancia de deducción de planilla.</li> <li>Para afiliado activos valida: <ul style="list-style-type: none"> <li>Que la firma en actualización de datos sea la misma registrada en solicitud de crédito en el archivo digital.</li> <li>Consulta historial de crédito.</li> </ul> </li> </ul>
11	Analiza que cumpla todos los requisitos	Analista de créditos	Realiza confirmación de la información obtenida de los documentos.

12	¿Determina requerimientos?		Si, continúa con actividad 13. No, continúa con actividad 15.
13	Registra requerimientos	Analista de créditos	Registra en el sistema los requerimientos para completar datos, documentos o modificar condiciones del crédito.
14	Completa requerimientos	Asesor de ventas	Continúa en actividad 10.
15	¿Crédito requiere aprobación a otro nivel?		Si, continúa con actividad 16. No, continúa con actividad 17.
16	Solicita aprobación de crédito	Analista de créditos	De acuerdo a los niveles de autorización para otorgamiento de créditos establecidos en la política de créditos vigente, proporciona información del crédito al autorizador para evaluar, emitir la resolución y registrar la aprobación del crédito en el sistema.  La persona que autoriza tiene que firmar la resolución de crédito.
17	¿Crédito aprobado?		Si, continúa con actividad 18. No, continúa con actividad 19.
18	Genera documentos de crédito	Analista de créditos	Envía la impresión de los documentos de crédito generados a la impresora de la tienda que gestionó el crédito. <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato</li> <li>Pagaré</li> <li>Contrato de garantía adicional si aplica</li> <li>Contrato aceptación de servicios si aplica</li> </ul>
19	Digitaliza resolución	Analista de créditos	La hoja de resolución tiene que estar firmada por quien emitió la resolución.  Envía a la bandeja de “crédito aprobado” del sistema la transacción del crédito aprobado.
20	Enviar documentación al archivo	Analista de créditos	Entrega para archivo los documentos soporte del crédito: <ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución de crédito</li> <li>Documentación: copia de identidad, constancia de aceptación de deducción de planilla</li> </ul>
21	Fin	-----	-----

Fuente: Elaboración propia.

**6.4.3. Medidas de control (indicadores, mediciones)**

En la siguiente sección se establecen los indicadores que se deben medir de manera mensual para conocer la viabilidad de la propuesta de los créditos colectivos y que sean de refuerzos para aplicar mejoras y cambios todo con el fin de ayudar el crecimiento del área de crédito con el cumplimiento de las metas, reducción de mora y a la motivación de los colaboradores, para lograr un trabajo eficiente. A continuación, se presenta la tabla donde se encuentran los indicadores necesarios para la medición de la propuesta.

A continuación, se presenta la tabla de indicadores de medición para la ejecución del proyecto créditos colectivos tomando en consideración lo siguiente:

- En el apartado de aprobación de créditos se proyecta en cantidad, ya que sería 18 créditos aprobados, 12 de clientes activos y aproximadamente 6 cliente nuevos que este sujeto a cambio de acuerdo de la disponibilidad de los empleados en las empresas negociadas.

**Tabla 32** Indicadores de medición

<b>Indicadores medidos en el área de créditos y que son de gran relevancia para la propuesta</b>	<b>Métrica</b>	<b>Peso</b>
<b>Cumplimiento de meta</b>		
Hacer la gestión en tiempo y forma de las solicitudes asignadas para cumplir con las promesas de servicio en las resoluciones de los créditos aportando al logro de colocación presupuestado mensual/anual.	<b>42%</b>	<b>25%</b>
<b>Aprobación de créditos</b>		
Cantidad mínima requerida de créditos diarios atendidos como parte de la evaluación de desempeño personal.	<b>18</b>	<b>25%</b>
<b>Solicitudes Pendientes</b>		
Asegurar la resolución de los créditos en tiempo y forma, dejando un porcentaje mínimo mensual de pendientes, escalando casos de excepción con la supervisión de créditos para clientes que lo requieran.	<b>2%</b>	<b>15%</b>



## CRÉDITOS COLECTIVOS Y PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

Solicitudes Anuladas		
Asegurar el cumplimiento de los requerimientos dando seguimiento con la parte comercial y con el cliente mismo para lograr un mínimo de solicitudes anuladas	5%	10%
Reducción de mora		
Aprobar créditos bajo los parámetros establecidos por Grupo UNICOMER para mitigar el riesgo de mora crediticia en un % mínimo	15%	10%
Clientes óptimos		
Medir la cantidad de clientes nuevos que van ingresando al sistema por motivo de la implementación de la propuesta de créditos colectivos.	10%	15%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia.

### 6.5 Cronograma de implementación y presupuesto

#### 6.5.1 Cronograma de implementación

Tabla 33 Cronograma de implementación

Etapas	Actividades	Duración semanas	Meses1				Meses2				Meses3				Meses4				Meses5					
			S1	S2	S3	S4																		
Planeación de la propuesta	Definir la nueva propuesta	4																						
	Definir la cartera nueva de créditos colectivos																							
	Establecimiento de objetivos																							
Discusión de la propuesta	Socializar la propuesta	4																						
	Dialogar y realizar ajustes																							
	Implementación de planes de acción																							
Presentación de la propuesta	Información de la propuesta	4																						
	Reuniones para aclaraciones																							
Firma de la propuesta	Socialización de la propuesta a la gerencia general	2																						
	Aceptación de la propuesta de la gerencia general																							
Desarrollo y Seguimiento	Instalación logística para socialización	6																						
	Medición de indicadores																							

Fuente: Elaboración propia.

**6.5.2 Presupuesto**

Con el fin de preparar y presentar la propuesta desarrollada de créditos colectivos y un plan de motivación para los colaboradores, que pueda cumplir con los objetivos antes planteados, se ha identificado los siguientes gastos: Créditos colectivos, que van desde reuniones generales hasta Socialización en las empresas ya negociadas y plan de motivación a los colaboradores que van desde la motivación hasta retroalimentación. Mostrando a detalle en las tablas 27 y tabla 28.

**Tabla 34** Presupuesto de créditos colectivos

Ítems		Costo previsto	Observación
Reuniones generales		L 20,000.00	Reuniones con gerencia créditos y cobros, puestos de jefatura y supervisión para dar seguimiento y ampliación de lo acordado
Contratación de supervisión		L 25,000.00	Ingreso de supervisión salario fijo L. 25,000.00
Contratación de asesor de venta		L 18,000.00	Ingreso: Asesor de venta, salario fijo L.12,300.00 más comisión, varia dependiente de la meta propuesta
Capacitación de contratación de personal		L 3,000.00	Material para capacitación, herramientas como cuadernos, lápices, calculadora, más un coffe break
Implemento de uso personal para las nuevas contrataciones		L 7,000.00	Brindar al colaborador uniformes como: Pantalones, camisas formales, camisetas polos, carnet de trabajo
Herramientas de uso		L 100,000.00	Brindar al colaborador computadoras laptop, calculadora, lápices, papeles, celulares corporativos
Depreciación de transporte		L 9,000.00	Depreciación de gasolina para movilizarse a dichas negociaciones con las empresas
Socialización en las empresas ya negociadas		L 60,000.00	Colocación de carpas, mesas, sillas, banner y entregas de volantes informativos
Motivación	Deportivos	L 15,000.00	Alquiler de canchas privadas, uniformes deportivos, transporte, agua, convivio.
	Recreativos	L -	No aplica
	Rotación de horarios	L -	No aplica
	Días libres	L -	No aplica



## CRÉDITOS COLECTIVOS Y PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

	Home Office	L	-	No aplica
	Viajes	L	26,000.00	Transporte y entradas a parques para un aproximado de 30 a 40 personas.
Socialización	Ejecución	L	-	No aplica
	Foros	L	-	No aplica
	Personal clave	L	-	No aplica
	RolePlay (Juegos de roles)	L	3,000.00	Afiches, lápices.
	Visitas físicas con áreas relacionadas	L	500.00	Gasolina o transporte para visitas a tiendas.
Capacitación	Implementación de estrategias	L	5,000.00	Lápices, portafolios o afiches, coffe break.
	Liderazgo	L	5,000.00	Lápices, portafolios o afiches, coffe break.
	Fortalecimiento de procesos	L	5,000.00	Lápices, portafolios o afiches, coffe break.
Retroalimentación mediante comunicación interna	Capacitaciones impartidas	L	2,000.00	Coffe Break.
	Cursos presenciales/online	L	-	No aplica
	Reforzamientos por equipo	L	-	No aplica
<b>TOTAL</b>		<b>L</b>	<b>303,500.00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

### 6.5.2.1 Impacto de inversión y de la propuesta para Grupo UNICOMER

La inversión que se realizará para la propuesta de créditos colectivos en el area de crédito de Grupo UNICOMER es de L. 303,500.00, con la finalidad de obtener una reducción de la mora con la implementación de la propuesta en un 35% para acercarse al objetivo de retornar al 7% que se encontraba antes de la llegada de la pandemia de COVID-19.

Logrando con la propuesta un incremento de pago debido a las negociaciones con empresas con la deducción de planilla lo que asegura el de no tener perdidas de créditos sin pagar, donde el empleado al renunciar o ser despedido se le realizará la deducción completa del monto total de la obtención del crédito, por lo que da como resultado a lo antes mencionado de que la garantía de recuperación de la inversión sea totalmente segura.

## 6.6 Análisis de evaluación de la aplicabilidad

### 6.6.1 Comparativos de situación actual y propuesta

A continuación, se representa un cuadro comparativo de la situación actual con la proyección de resultados después de la aplicación de la propuesta.

Variables	Situación Actual	Aplicación de Propuesta
<b>Colocación</b>	Existe una colocación de créditos de 14,671 clientes en mora mayor a 90 días de atrasos.	Con la aplicación de la propuesta se estima reducir la cantidad de clientes morosos a clientes óptimos logrando subsanar en mayor porcentaje en los clientes asalariados previo a las negociaciones a realizar.
<b>Mora</b>	La mora conforme a las reestructuraciones se encuentra en un 13.94% a nivel país de Grupo UNICOMER.	Se espera que con la propuesta se reduzca en un 35% logrando el 9.04% en el primer año de la aplicación.

### 6.6.2 Análisis costo y beneficio

La implementación de la propuesta de créditos colectivos se invertirá con la finalidad de colocar más ventas al crédito y que el cliente siempre tenga un beneficio a cambio mencionando los siguientes ejemplos:

- El invertir en negociaciones con puntos estratégicos de información en las empresas negociadas para la atracción de clientes óptimos obteniendo como beneficios reducción de la mora, cumplimiento de metas.
- Ofreciendo tasas preferenciales a clientes afiliados a créditos colectivos con Grupo UNICOMER, con el fin de lograr la colocación de clientes óptimos y cumplir las metas presupuestadas.

### 6.6.3 Posibles riesgos de aplicabilidad



## CRÉDITOS COLECTIVOS Y PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

Se proyecta con la aplicación de la propuesta los riesgos sean casi nulos debido a que los pagos de los créditos serán reducidos por planilla después del análisis previo de los analistas si existe la disponibilidad de pago, tomando en cuenta a que si el cliente renuncie o sea despedido la empresa debe notificar a Grupo UNICOMER su salida para aplicar la reducción total de su crédito de sus prestaciones otorgadas. Todo lo antes mencionado es respaldado con el documento de negociación que se presentara en las empresas (se hace mención en la etapa 7: Negociación).

### 6.7 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

**Tabla 35** Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO DE GRUPO UNICOMER, EN EL ÁREA DE CRÉDITO							
PROBLEMA	OBJ. GENERAL	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	APLICABILIDAD
¿Qué estrategias generarían un crecimiento, alianzas y tiempos de respuesta para el cumplimiento de metas para Grupo Unicomer en el área de crédito en el primer trimestre del año 2022?	Formular mejoras para el cumplimiento de metas, las alianzas, y morosidad de Grupo Unicomer en el área de crédito a través de desarrollo de estrategias con el fin de lograr el crecimiento.	¿Cuáles son los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito?	Definir los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito.	Se obtuvo como resultado para cumplimiento de las metas, que los factores que afectan, son los compromisos y la motivación, por falta de apoyo de los ejecutivos para tener un equilibrio para un mejor funcionamiento de los procesos, al igual de la mala distribución de los ingresos de los clientes a las bandejas de los analistas.	Se concluye que, el cumplimiento de metas en el área de créditos en Grupo Unicomer es afectada a causa de varios factores como ser la falta de motivación del personal, falta de compromiso, otro factor es el ingreso de cliente nuevos y ya activos en la bandeja de los analistas, se considera que el área de créditos no maneja una buena distribución para los análisis de créditos. Por otro lado, se concluye que los ejecutivos del área de créditos y afines no están generando las estrategias adecuadas que apoyen al personal a desarrollarse para sentir el compromiso, motivación y brindar las herramientas adecuadas.	Se recomienda que para el cumplimiento de metas se desarrollen planes estratégicos enfocados en la motivación de los empleados, especialmente para los analistas y se fomente el compromiso de su trabajo, seguido a esto se recomienda en implementar un sistema que realice una evaluación automática de los comportamientos de créditos en los clientes con el fin de reducir los tiempos de espera y del resto de casos que requieran una mayor evaluación/investigación sea distribuida de manera lineal en la bandeja de los analista.	Se analizó para definir una situación actual para identificar la propuesta correcta del area, lo cual se desarrollo un plan de motivacion y socializacion de la estrategia a impelmentar.
		¿De qué manera se puede lograr una cartera óptima de clientes potenciales?	Identificar de qué manera se puede lograr una cartera óptima de clientes potenciales.	se necesita para evitar muchos de los problemas que se están ocasionando en la actualidad, el no cumplir con las metas y retener el crecimiento en el área. Se debe inculcar una cultura interna donde alinearse a las políticas sea primordial evitando saltarse pasos principales para obtener los resultados que se necesitan, sumado a lo antes mencionado el área de créditos necesita mejoras en los tiempos de espera, estrategias que eviten esperas molestas para los clientes ya que se necesita atraerlos y retenerlos no perderlos.	Se concluye que no se ha logrado obtener la cartera optima que se necesita en el área de crédito de Grupo Unicomer debido a que no se están realizando las evaluaciones necesarias. A través de las opiniones de los ejecutivos entrevistados se concluye que no están realizando un análisis en conjunto del área de créditos junto con cobros de la situación actual para identificar cuáles son las alianzas adecuadas que necesitan mejorar o cambiar para otorgar créditos y resolver la cobranza ya que sus respuestas no llevan una secuencia, lo cual se debe de mejorar para trabajar en conjunto y lograr el buen funcionamiento.	Se recomienda que para tener la cartera optima que se busca en el área de créditos en Grupo Unicomer se deben de realizar retroalimentaciones semanales y tener una mejor comunicación interna general para que todos los analistas de créditos reconozcan las oportunidades de mejora y se cumplan los procesos con el fin de desarrollarse y tengan el criterio de evaluación con la finalidad de mejorar el proceso de las investigaciones y aprobaciones.	Desarrollo de la propuesta de credito colectivo como una nueva area de venta para la colocacion de credito



## CRÉDITOS COLECTIVOS Y PLAN DE MOTIVACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

	<p>¿Cómo recupera Grupo Unicomer los créditos que ingresan al sistema de morosidad?</p>	<p>Enunciar la manera en cómo Grupo Unicomer recupera los créditos que ingresan al sistema de morosidad</p>	<p>Se observa que, si existe un flujo de efectivo para la liquidez de la empresa por los créditos al contado y los clientes puntuales que pagan antes del vencimiento, pero aun dado esto la mora sigue aumentando como resultado de la situación económica, entre otros factores que el área de créditos y cobros deben de tener presente para la mejora continua ya que debe de haber un equilibrio de ambas partes para mantener a flote la empresa.</p>	<p>Se concluye que son varios puntos que se necesitan evaluar y no lo están realizando a 100% como el de las validaciones de los ingresos de los clientes, considerar el ingreso neto de los clientes y evaluar el pago de la primera cuota de los clientes que es uno de los más importante para la recuperación de los créditos lo cual un 50% no lo está cumpliendo como se debe por lo que empeora la morosidad ya que causan sobreendeudamiento a los clientes y genera que no realicen los pagos en tiempo y forma. Se agrega que la manera que están realizando los cobros no es la más eficiente ya que a la mayoría se realiza por llamada telefónica y la base de datos brindada por el área de control de calidad no está actualizada causando atrasos en los pagos o pérdida de control para la reducción de la mora.</p>	<p>Se recomienda que para tener una recuperación de créditos y reducir los índices de morosidad se debe implementar alianzas que permitan al cliente tener una vía más rápida de realizar sus pagos de una forma más tecnológica, de igual manera realizar alianzas de cobros con terceros todo con el fin de obtener mayor liquidez en la organización y reducción de mora.</p>	<p>Mediante la implementación de la propuesta de créditos colectivos, se expuso de tomar toda la cartera de cliente asalariados que se encuentran morosos para realizar una previa negociación con las empresas donde laboran y de esta manera reducir un porcentaje atractivo para la área de crédito.</p>
	<p>¿Cuáles son las estrategias que generaría un crecimiento de ventas de crédito en Grupo Unicomer?</p>	<p>Describir las estrategias que generaría un crecimiento de ventas al crédito en Grupo Unicomer.</p>	<p>Es importante ver y conocer las perspectivas de cómo se encuentran las áreas desde un nivel operativo. Debido a los resultados obtenidos es importante realizar un análisis e investigación de ingresos de cada cliente que se incorpora a obtener créditos con Grupo Unicomer esto con el fin de poder medir la capacidad mensual ya que de esta manera ayudará a definir la recuperación de crédito para la organización.</p>	<p>Se concluye que no existen estrategias adecuadas para el crecimiento del área de crédito de Grupo Unicomer, por parte de los analistas se obtuvo que un 40% considera que no se están generando las adecuadas y con la entrevista a los ejecutivos del área de créditos y a fines no están desarrollando estrategias que sea claras, medibles y comprensibles para todos, ya que las estrategias que están desarrollando no llevan un plan, se están cambiando en un plazo de 3 meses según los entrevistados y no se les está dando el seguimiento que necesitan.</p>	<p>Se recomienda desarrollar estrategias medibles, claras y comprensibles que le permitan al área de crédito el crecimiento necesario para cumplir con los objetivos de la organización. Implementando estrategias de alianzas para la venta de los créditos, pagos automáticos con el sector financiero y otorgamiento de créditos con distintas organizaciones, no dejando a un lado ninguna estrategia dándole el seguimiento necesario para ver resultados más óptimos.</p>	<p>El desarrollo de estrategia para la área de crédito será la implementación de la propuesta de crédito colectivo y un plan de motivación y socialización de la propuesta para los colaboradores y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L. (Diciembre de 2014). *Daena: International Journal of Good Conscience*. Obtenido de Daena: International Journal of Good Conscience.: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Andrews, K. R. (Diciembre de 2009). *Scielo*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512009000300012#10](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000300012#10)
- BBVA. (2021). *BBVA- Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA*. Obtenido de BBVA- Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/que-es-el-buro-de-credito.html>
- BCH. (27 de octubre de 2021). *EL BANCO CENTRAL DE HONDURAS APRUEBA EL PROGRAMA MONETARIO 2021-2022*. Obtenido de EL BANCO CENTRAL DE HONDURAS APRUEBA EL PROGRAMA MONETARIO 2021-2022: <https://www.bch.hn/operativos/OPM/LIBBoletines%20de%20prensa/Bolet%C3%ADn%20de%20Prensa%20No%2023-2021%20Programa%20Monetario%202021-2022.pdf>
- Bermejo, D. J. (Octubre de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic.html>
- BLP. (16 de Diciembre de 2020). *BLP- Brigada de Labores Preventivas*. Obtenido de BLP- Brigada de Labores Preventivas: <https://www.blplegal.com/es/Disposiciones-normativas-COVID19-Coronavirus-Honduras>
- BM. (08 de Junio de 2021). *BM - Banco Mundial*. Obtenido de BM - Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs>
- Broker, T. (28 de Diciembre de 2018). *Tokko Blog*. Obtenido de Tokko Blog: <https://blog.tokkobroker.com/clientes-buenos-y-clientes-malos-como-funciona>
- Cabia, D. L. (Octubre de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/actual/como-afecta-la-revolucion-tecnologica-al-sector-servicios.html>
- Cantón, S. R. (28 de Junio de 2010). *Scielo*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-18862010000100005#:~:text=Concepto%20de%20Credit%20Scoring%20Los,bueno'%20y%20'malo'](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-18862010000100005#:~:text=Concepto%20de%20Credit%20Scoring%20Los,bueno'%20y%20'malo')
- Carlos Hernández Rodríguez, M. C. (6 de Enero de 2017). *\*Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad*. Obtenido de \*Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las

- Ciencias Administrativas de la Universidad:  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>
- CBNS. (2020). *Comisión nacional de bancos y seguros (CNBS)*. Obtenido de Comisión nacional de bancos y seguros (CNBS): <https://www.cnbs.gob.hn/blog/2021/05/26/reporte-de-inclusion-financiera-en-honduras/>
- CCI. (Octubre de 2021). *CCI- Centro de comercio internacional*. Obtenido de CCI- Centro de comercio internacional: <https://www.intracen.org/itc/apoyo-al-comercio/elaborar-su-estrategia-empresarial/>
- CNBS. (2020). *Comisión nacional de bancos y seguros (CNBS)*. Obtenido de Comisión nacional de bancos y seguros (CNBS): <https://www.cnbs.gob.hn/blog/2021/05/26/reporte-de-inclusion-financiera-en-honduras/>
- CNBS. (2021). *Comisión Nacional Banca y Seguro - CNBS*. Obtenido de Comisión Nacional Banca y Seguro - CNBS: [https://www.cnbs.gob.hn/wp-content/uploads/2019/05/BOLETIN\\_CNBS\\_CIC\\_V2\\_MAYO\\_2019.pdf](https://www.cnbs.gob.hn/wp-content/uploads/2019/05/BOLETIN_CNBS_CIC_V2_MAYO_2019.pdf)
- COHEP. (2 de Octubre de 2013). *COHEP*. Obtenido de Estrategia nacional de empresa sostenible en Honduras: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_237090.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_237090.pdf)
- Cordova, G. Y. (2021). *ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA MEJORAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA NEGOCIOS SEMPER*. Lambayeque: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8005/Castillo%20C%3%b3rdova%20Gladis%20Yanet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Economipedia . (7 de Mayo de 2021). *Economipedia* . Obtenido de Economipedia : <https://economipedia.com/definiciones/marco-logico.html>
- Economipedia. (08 de Abril de 2016). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/benchmarking.html>
- FICA, A. L. (09 de diciembre de 2016). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/journal/909/90953767010/html/#:~:text=El%20modelo%20de%20credit%20scoring,la%20calidad%20crediticia%20del%20cliente.>
- Freire, E. E. (2 de septiembre de 2019). *Scielo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000400171](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000400171)
- Gastulo, L. M. (13 de Septiembre de 2018). *esa Business*. Obtenido de Conexión esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/09/13/administracion-moderna-estrategias-para-ser-mas-eficaces/>
- Grupo UNICOMER. (2019). *Grupo UNICOMER*. Obtenido de Grupo UNICOMER: <https://grupounicomer.com/quienes-somos/>
- Grupo UNICOMER, C. d. (03 de Diciembre de 2021). Indicadores de clientes morosos. (J. Garcia, Entrevistador)

- Hartwich, F. (Diciembre de 2008). *Scielo*. Obtenido de Scielo:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-41152008000200239&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-41152008000200239&script=sci_arttext)
- Hernandez, C. F. (22 de Octubre de 2020). *Scielo*. Obtenido de Scielo:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-62662020000100107](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662020000100107)
- Johnson. (1993). *Exploring Corporate Strategy. Text and cases*. Prentice hall Internancional, Tercera Edición.
- Larach, L. (2018). *Organización Internacional de Trabajo (OIT)*. Obtenido de COHEP:  
[http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/presentation/wcms\\_483913.pdf](http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/presentation/wcms_483913.pdf)
- LOCKE, E. A. (2019). *APA Psycnet - American Psychological Association*. Obtenido de APA Psycnet - American Psychological Association: <https://psycnet.apa.org/record/2019-00998-001>
- Marciniak, R. (2017). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org:  
<https://www.redalyc.org/pdf/3421/342149105010.pdf>
- medina, A. d. (4 de Agosto de 2017). *Conexion esan*. Obtenido de Conexion esan:  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/08/criterios-basicos-para-la-gestion-de-creditos-y-cobranzas/>
- Melendez, R. (1998). *Antecedentes e historia del crédito*. Puebla. Obtenido de  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhi/melendez\\_r\\_je/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhi/melendez_r_je/capitulo1.pdf)
- Melendez, R. (1998). *Antecedentes e historia del crédito*. Puebla, Mexico: Universidad de las américas-Puebla. Obtenido de  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhi/melendez\\_r\\_je/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhi/melendez_r_je/capitulo1.pdf)
- Miranda, U., & Acosta, Z. (2008). *Fuentes de Información para la Recolección de Información Cuantitativa y Cualitativa*. Obtenido de Biblioteca Virtual en Salud:  
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Montes de Coa, J. (2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/credito.html>
- Moreno, J. E. (5 de Octubre de 2012). *ANFECA - Asociacion Nacional de facultades y escuela de contabiduria y administración*. Obtenido de ANFECA - Asociacion Nacional de facultades y escuela de contabiduria y administración:  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/B03.pdf>
- Murillo, A. J. (Junio de 2006). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org:  
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Newman, G. D. (2016). *Redalyc.org*. Universidad Pedagógica Experimental. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental. Obtenido de Redalyc.org:  
<https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Nudelsman, S. (Marzo de 2016). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org:  
<https://www.redalyc.org/pdf/118/11843154008.pdf>

- Ockham, G. d. (Julio de 2010). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org:  
<https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>
- Olmos, J. A. (Junio de 2010). *Scielo*. Obtenido de Scielo:  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232010000100004](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232010000100004)
- Pedrosa, S. J. (Octubre de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>
- Prado, A. (Abril de 2017). *IJHSSI - International Journal of Humanities and Social Science Invention (Estrategias De Crédito En Las Empresas Privadas)*. Obtenido de IJHSSI - International Journal of Humanities and Social Science Invention (Estrategias De Crédito En Las Empresas Privadas): [http://ijhssi.org/papers/v6\(4\)/version-II/H0604026266.pdf](http://ijhssi.org/papers/v6(4)/version-II/H0604026266.pdf)
- PYMES. (2021). *Desarrollo de un sistema integral de matrices del entorno de marketing para la toma de decisiones y el aporte del crecimiento de la pequeña y mediana empresa (PYMES) en la región de Tegucigalpa, Honduras*. Obtenido de PYMES:  
<https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management/article/view/615/1071>
- Quimiz, K. (2018). *Estrategia de manual de crédito y cobranzas para disminuir la cartera vencida*. Guayaqui. Obtenido de  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42138/1/Tesis%20final%20empastado%20%283%29.pdf>
- Quiroa, M. (Octubre de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/cliente-potencial.html>
- RefSeek. (2021). *Venturize- RefSeek*. Obtenido de Venturize- RefSeek: <https://venturize.org/es/el-abc-de-los-prestamos/tipos-de-prestamistas/financiamiento-colectivo>
- Rivas, H. C. (2018). *Revista Cientific*. Obtenido de Revista Cientific:  
[http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/181](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181)
- Rivera, R. (2014). *UNTELS Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur*. Obtenido de UNTELS Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur:  
<http://repositorio.untels.edu.pe/jspui/handle/123456789/14>
- Rivera, R. J. (2014). *UNTELS Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur*. Obtenido de UNTELS Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur:  
<http://repositorio.untels.edu.pe/jspui/handle/123456789/14>
- Rodriguez, J. M. (1998). *Antecedentes e historia del crédito*. Puebla- México: Universidad de las américas puebla. Obtenido de  
[http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhi/melendez\\_r\\_je/capitulo1.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhi/melendez_r_je/capitulo1.pdf)
- Sánchez, N. (Diciembre de 2007). *Visión Gerencial*. Obtenido de Visión Gerencial:  
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Suarez, M. A. (Abril de 2008). *Scielo*. Obtenido de Scielo:  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100008](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008)

- SYNERGIA CONSULTORÍA Y GESTIÓN S.A.S. (2019). *SYNERGIA*. Obtenido de SYNERGIA:  
<https://synergiaconsultoria.com/ventajas-y-desventajas-enfoque-de-marco-logico-eml>
- TigoBusiness. (2021). *TigoBusiness, Omnicat*. Obtenido de TigoBusiness, Omnicat:  
<https://www.tigo.com.hn/emprendedores/avanzadas/omnicat>
- Tinoco, d. C. (2015). *UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA*. Matagalpa.  
Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5656/1/6165.pdf>
- Tubbs y Dahl, T. y. (2016). *APA PsycNet - American Psychological Association*. Obtenido de APA  
PsycNet - American Psychological Association: <https://psycnet.apa.org/record/1995-13436-001>
- UNICOMER, C. d. (27 de octubre de 2021). Estrategias en Créditos. (J. García, Entrevistador)
- USAID. (2020). *Análisis de resiliencia empresarial covid 2019*. Obtenido de Análisis de resiliencia  
empresarial covid 2019: <http://cohep.com/resiliencia/>
- Vasquez, K. F. (2018). *Estrategia de manual de crédito y cobranzas para disminuir la cartera vencida*.  
Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42138/1/Tesis%20final%20empastado%20%283%29.pdf>

## GLOSARIO

1. Alianzas: Las alianzas constituyen un mecanismo alternativo al mercado para que las empresas obtengan los activos complementarios que requieren para el establecimiento de su estrategia, en particular cuando actúan en entornos dinámicos, intensivos en innovación, así como en el uso de tecnología, donde la presión competitiva exige respuestas ágiles para sobrevivir y para mantener un desempeño exitoso. (Hernandez, 2020)
2. Benchmarking: Es un método usado por diversos tipos de organizaciones empresas, hospitales, bibliotecas, agencias gubernamentales y, últimamente, también universidades para el mejoramiento de la calidad de sus procesos y resultados. (Marciniak, 2017)
3. Buro: Se trata de una entidad privada que genera informes del historial de crédito de personas o empresas, en donde se incluye información relacionada al comportamiento de pagos de créditos hipotecarios o automotrices, cuentas de tarjetas de crédito o servicios básicos como luz o agua, entre otros. (BBVA, 2021)
4. Créditos colectivos: es un concepto alternativo de recaudación de fondos nuevo y en desarrollo que reúne a los medios sociales y el financiamiento. Con la Financiación Colectiva, los empresarios logran extender el nivel de la comunicación con la multitud. (RefSeek, 2021)
5. Diagnostico estratégico: se basa en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa también las oportunidades y amenazas del entorno, con la finalidad de minimizar los efectos negativos o aprovechar y maximizar lo positivo que posee. (Tinoco, 2015)
6. Margen de utilidad: Indica el porcentaje de cada unidad monetaria en ventas después de que la empresa ha pagado todos sus bienes. Lo ideal es un margen bruto de utilidades lo

más alto posible y un costo relativo de mercancías vendidas lo más bajo posible. (Suarez, 2008)

7. Omnichat: Herramienta web que le permite integrar todos sus canales digitales de atención, como WhatsApp o Facebook, y administrarlos desde una misma plataforma para obtener una comunicación directa y efectiva con sus clientes. (TigoBusiness, 2021)
8. Récord crediticio: Son todas las personas naturales y jurídicas a las que se les ha otorgado un compromiso u obligación crediticia directamente, o en calidad de deudores, codeudores, avales o fiadores. Una vez empieza a relacionar con el mundo de los créditos, empieza a construir una especie de historia en la que se registra cuál es el comportamiento de pago, es decir, si paga a tiempo, si suele demorar o cuantas veces ha pedido un crédito durante los últimos 2 años. (CNBS, 2021)
9. Reestructuraciones: Presenta uno o dos elementos centrales: la reprogramación de la deuda y la reducción de la deuda. El primero consiste en una prolongación de los vencimientos de la vieja deuda, posiblemente incluyendo menores tasas de interés y conllevan un alivio de la deuda a medida que van cambiando los pagos contractuales en el futuro. El segundo consiste en una disminución del valor nominal de los viejos instrumentos de deuda. (Nudelsman, 2016)

## **Siglas**

1. BLP- Brigada de Labores Preventivas
2. BM: Banco Mundial
3. CCI: Centro de comercio internacional
4. CNBS: Comisión nacional de bancos y seguros
5. EAP: Estructura Analítica del Proyecto
6. OIT: Organización internacional de trabajo
7. PIB: Producto interno bruto
8. TICs: Tecnologías de la información y la comunicación

## **Acrónimo**

1. Cohep: Consejo Hondureño de la empresa privada.
2. Foda: Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.
3. Meed: Mercados emergentes y economías en desarrollo.
4. Mipymes: micro, pequeñas y medianas empresas.
5. Pyme: Pequeñas y medianas empresas.
6. Unicomer: Unión comercial de Honduras.
7. Usaid: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

## ANEXOS

### Anexo 1 Tabla de matriz para organizar marco teórico

**Tabla 36** Matriz para organizar marco teórico

Nombre de la sección	Sección	Sub sección	Título del campo (O de la sección)	Objetivo (s) Específico (s) de la investigación al que aporta	Pregunta(s) de investigación a responder	Bibliografía a utilizar en cada capítulo (Link o título referenciado)
Análisis de la situación actual	2.1	2.1.1	Macroentorno	Enunciar las estrategias que generaría un crecimiento de ventas al crédito en Grupo UNICOMER.	¿Cuáles son las estrategias que generaría un crecimiento de ventas de crédito en Grupo UNICOMER?	<a href="https://www.intracen.org/itc/apoyo-al-comercio/elaborar-su-estrategia-empresarial/">https://www.intracen.org/itc/apoyo-al-comercio/elaborar-su-estrategia-empresarial/</a> <a href="https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs">https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs</a> <a href="https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8005/Castillo%20C%c3%b3rdova%20Gladis%20Yanet.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8005/Castillo%20C%c3%b3rdova%20Gladis%20Yanet.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a> <a href="https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8005/Castillo%20C%c3%b3rdova%20Gladis%20Yanet.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8005/Castillo%20C%c3%b3rdova%20Gladis%20Yanet.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
		2.1.2	Microentorno	Conocer los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito.	¿Cuáles son los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito?	<a href="http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/presentation/wcms_483913.pdf">http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/presentation/wcms_483913.pdf</a> <a href="http://cohep.com/resiliencia/">http://cohep.com/resiliencia/</a>
		2.1.3	Situación actual de la empresa	Describir la manera en cómo Grupo UNICOMER recupera los créditos que ingresan al sistema de morosidad.	¿Cómo recupera Grupo UNICOMER los créditos que ingresan al sistema de morosidad?	Entrevista área control de calidad, Grupo UNICOMER
Teorías	2.2.	2.2.1	Conceptualización: Alianzas, Cliente Potencial, Crédito, Cumplimiento	Enunciar las estrategias que generaría un crecimiento de ventas al crédito en Grupo UNICOMER.	¿Cuáles son las estrategias que generaría un crecimiento de ventas de crédito en Grupo UNICOMER?	<a href="http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-41152008000200239&amp;script=sci_arttext">http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-41152008000200239&amp;script=sci_arttext</a> <a href="https://economipedia.com/definiciones/cliente-potencial.html">https://economipedia.com/definiciones/cliente-potencial.html</a> <a href="https://economipedia.com/definiciones/credito.html">https://economipedia.com/definiciones/credito.html</a> <a href="https://psycnet.apa.org/record/2019-00998-001">https://psycnet.apa.org/record/2019-00998-001</a>

			de Meta, Estrategia, Morosidad			<a href="https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/09/13/administracion-moderna-estrategias-para-ser-mas-eficaces/">https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/09/13/administracion-moderna-estrategias-para-ser-mas-eficaces/</a>
		2.2.2	Teoría de Peter Drucker	Enunciar las estrategias que generaría un crecimiento de ventas al crédito en Grupo UNICOMER.	¿Cuáles son las estrategias que generaría un crecimiento de ventas de crédito en Grupo UNICOMER?	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf</a>
			Teoría de Kenneth R. Andrews	Conocer los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito.	¿Cuáles son los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito?	<a href="http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0121-50512009000300012#10">http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0121-50512009000300012#10</a>
Metodologías aplicadas	2.3	2.3.1	Metodología El Benchmarking	Conocer los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito.	¿Cuáles son los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito?	<a href="https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf">https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf</a>
		2.3.2	Metodología Marco Lógico	Identificar de qué manera se puede lograr una cartera óptima de clientes potenciales.	¿De qué manera se puede lograr una cartera óptima de clientes potenciales?	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf</a> <a href="http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/B03.pdf">http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/B03.pdf</a> <a href="https://synergiaconsultoria.com/ventajas-y-desventajas-enfoque-de-marco-logico-eml">https://synergiaconsultoria.com/ventajas-y-desventajas-enfoque-de-marco-logico-eml</a>
Instrumentos utilizados	2.4	2.4.1	Cuestionario	Conocer los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito.	¿Cuáles son los principales factores que afectan al cumplimiento de las metas propuestas por el departamento de crédito?	Fuente propia
		2.4.2	Análisis de información secundaria	Enunciar las estrategias que generaría un crecimiento de ventas al crédito en Grupo UNICOMER.	¿Cuáles son las estrategias que generaría un crecimiento de ventas de crédito en Grupo UNICOMER?	Fuente propia

La síntesis de los objetivos específicos me dará el:

<b>Objetivo General:</b>	Proponer mejoras para el cumplimiento de metas, alianza y morosidad de Grupo UNICOMER en el área de crédito a través de desarrollo de estrategias con el fin de lograr el crecimiento en la empresa.
--------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2 Guía de entrevista



**Universidad Tecnológica Centroamericana**

**Facultad de Postgrado**

**Maestría en Dirección Empresarial**

### **GUÍA DE ENTREVISTA**

Entrevistados: Ejecutivos de Grupo UNICOMER

Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Somos estudiantes de la facultad de Postgrado de Unitec, cursando el proyecto de graduación, donde estamos realizando esta encuesta para conocer su opinión y perspectiva sobre el estatus en el que se encuentra el área de créditos en cuanto sus procesos, recuperación de mora, cumplimiento de metas y crecimiento. A continuación, se le presentará una serie de preguntas donde la información se utilizará de forma ética. De antemano gracias por su valioso tiempo.

1. ¿Considera que existen estrategias adecuadas, o se necesita mejorar o desarrollar nuevas y por qué?

---

---

---

2. ¿Cree que sea conveniente implementar estrategias, alianzas de temporadas anteriores o implementar nuevas?

---

---

---

3. ¿Cuánto es el tiempo adecuado para plantear estrategias en el área de créditos y/o cobros?

---

---

---

4. ¿Actualmente existe una evaluación para detectar el crecimiento del área de créditos? ¿Si es de cobros, existe una evaluación para detectar la reducción de la mora? ¿Si existe, cuál?

---

---

---

5. ¿Existen planes de alianzas estratégicas para obtención de clientes óptimos y cobro de créditos?

---

---

---

6. ¿Para una gestión de cambio considera que se han generado planes innovadores de créditos, para líneas más baratas que pueda generar un mayor movimiento y de esta manera existan recuperaciones de créditos más rápido?

---

---

---

7. ¿Hay capacidad de pagos para implementar nuevas alianzas con terceros?

---

---

---

8. ¿Desde su perspectiva considera que los procesos de cobros están funcionando actualmente?

---

---

---

9. ¿Según el porcentaje de ingreso de la cartera de crédito y al contado, considera que existe una capacidad en Grupo UNICOMER para generar cobros a largo plazo, y por qué?

---

---

---

10. ¿Qué objetivos han sido considerados para el cumplimiento de las metas, y desde su perspectiva considera que se ha dado el seguimiento adecuado?

---

---

---

## Anexo 3 Resultados de la entrevista

### Cumplimiento de meta

10. ¿Qué objetivos han sido considerados para el cumplimiento de las metas, y desde su perspectiva considera que se ha dado el seguimiento adecuado?	
Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	No se ha dado el seguimiento adecuado por ahora se esta trayando y afinando reporte, plataforma de cobranzas y se esta capacitando el equipo para lograr que el personal tenga el conocimiento adecuado que se necesita para la recuperacion y adicional a esto que los sistemas esten alineados, para el buen seguimiento que se puede afinar la reporteria que en la actualidad ha sido una de las debilidades, se esta tratabajando para mejorar el seguimiento ya que es algo manual, se esta trabajando en la amortizacion paa ir viendo la recuperacion y reporteria que se ocupa generar.
<b>Jefe de cobros</b>	Segmentacion de cartera y la division de gestiones (Call center, cobro domicilio, externo) que sea una cobranza integra. Implementacion de descuento de cancelacion total que se compite con la competencia.
<b>Jefe de créditos</b>	Uno de los objetivos la motivacion del personal ya que es clave para el logro de la metas. Si, se ha dado seguimiento ya que todos los objetivos estan alineados a los objetivos generales de la empresa.
<b>Supervisor de créditos</b>	Implementacion de capacitaciones adecuadas para un mejor logro de cumplimiento de meta, division de grupo dentro del area de creditos para un mayor seguimiento a los analista. Si, se ha dado pero no al 100% por interrupciones de sistema y sobrecarga de trabajo.
<b>Jefe de control de calidad</b>	Si se le da el seguimiento a diario por lado de ventas del consumidor final y por cobros se genera igual diario y se van revisando los indicadores de cobranza.

5. ¿Existen planes de alianzas estratégicas para obtención de clientes óptimos y cobro de créditos?	
Entrevistado	Respuestas
Subgerente de cobros	Si, alianzas con agente de cobros externos que proveen bases para contactación de clientes, o agencia que brindan servicios cuando hay dificultad de contactarlos ya que se invierte para localizar este tipo de cliente con morosidad alta, con bases del seguro mas telefonicamente hacen un cruce de informacion, se procede hacer una alianza con ellos y ellos devuelven esa base ya actualizada para una cobranza, como por ejemplo; (Pacific Capital, CO CORPORATION, Resuelva, entre otros).
Jefe de cobros	Si existen alianzas estrategicas con cobros, son los outsourcing (cobros externos) ellos cobran la cartera a nombre de Grupo Unicomer, pero ellos son una empresa terciarizada, a ellos se les brinda un 15% de pagos de honorarios de lo que logran recuperar.
Jefe de créditos	Si existen alianzas, aparte de venta al consumidor final , existe otras alianzas como ser; el credito corporativo (crédito de empresa a empresa), credito colectivo (deducciones por planilla)
Supervisor de créditos	Si existe del cual se ha mantenido, tambien compras de programas para una investigacion mas a detalle de los clientes, como ser: transunion (ofrece informacion multidimensional de recor crediticio, llamada "central de riesgo")
Jefe de control de calidad	No existe actualmente las adecuada, las anteriores no funcionaron, han habido alianzas pero no habia un control de inventario debido a la pandemia esto vino a cerrar o cancelar algunas alianzas y/o algunas tasas no eran competentes en el mercado.

8. ¿Desde su perspectiva considera que los procesos de cobros están funcionando actualmente?	
Entrevistado	Respuestas
Subgerente de cobros	Se esta trabajando en un proceso ya que se ha venido definiendo matrices de temas de riesgos, manejar los procesos y politica de los cambios que se estan haciendo, ya que se va a ocupar gente que solo se dedique al mismo proceso de cobranza.
Jefe de cobros	Si ya se esta funcionando en su normalidad hace 6 meses, se estan haciendo ajuste para segregar cada funcion ya que hay un punto de equilibrio en el area de cobro, y es estable para el area.
Jefe de créditos	Si se considera que estan funcionando pero que ocupan mejoría, contando con cobro preventivo, call center, cobro domiciliario, cobro legal y cobros con terceros.
Supervisor de créditos	Si hay un proceso de cobro funcionando, si se ocuparia mejorar, desde el area de creditos no hay un 100% de fundamentos para poder desarrollarla.
Jefe de control de calidad	No estan funcionando por no hay decisiones bien estructuradas.

## Recuperación de créditos

9. ¿Según el porcentaje de ingreso de la cartera de crédito y al contado, considera que existe una capacidad en Grupo Unicomer para generar cobros a largo plazo, y por qué?	
Entrevistado	Respuestas
Subgerente de cobros	Si hay capacidad, se presta credito en base a recuperacion, hay una porporcion de cartera que pagan adelantado, esta cartera ayuda a tener una liquidez ya que se va haciendo un ingreso suficiente para respaldar el credito a largo plazo, para que la estrategia de recuperacion sea efectiva, hasta el momento se ha tenido y se puede ir mejorando.
Jefe de cobros	Si hay capacidad, ya que se esta dando credito hasta 5 años y esto brinda la apertura para contar con cobros de los buenos clientes, por ejemplo: se obtienen carteras irrecuperables se vencio hace 10 años y se sigue cobrando, con la idea que es un cliente que no tiene voluntad de pago, se considera que se pueda cobrar un 50% minimo de la deuda ya que se toma como ganancia para Grupo Unicomer ya que se habia considerado perdida despues de 300 dia de mora.
Jefe de créditos	Si, ya que existen buenos perfiles con pagos puntuales que ayudan a generar ingresos a tiempo para cubrir otorgamientos de plazos largos.
Supervisor de créditos	Por que existe dos porcentajes de una mezcla de credito y de contado para poder solventar o considerar una capacidad de generacion de pagos a largo plazo
Jefe de control de calidad	Si existe, ya que Grupo Unicomer tiene una cartera de clientes que pagan antes del vencimiento y esto ayuda a generar entrada de dinero diario.

## Estrategias de crecimiento

1. ¿Considera que existen estrategias adecuadas, o se necesita mejorar o desarrollar nuevas y por qué?	
Entrevistado	Respuestas
Subgerente de cobros	Ya se han evaluado estrategias, se evalua en el tiempo y el rendimiento y la eficiencia como tal de la estrategia. Las estrategias se van definiendo mes a mes deacuerdo particularidad ya que cada mes tienen su dificultad. Se va evaluando la eficiencia de la estrategia en base a esto se toma la decision si se mejora, se mantiene o se elimina. si fuera mejorando la estrategia aplicada se toma las decision si se mantiene o no para dar seguimiento y se pueden ir implementando nuevas.
Jefe de cobros	Venimos de post pandemia, se tuvo que desarrollar estrategias mas creativas en temas de cobranzas, la nueva era se esta digitalizando, ya que Grupo Unicomer no tenia las plataformas de pagos tecnológicamente, antes era pagos en tienda y cobranza de call center y a domicilio, correo electronico, no se tenia deposito a cuenta, pagos en líneas. Ahora cuenta con robot que son los IVR (llamadas interactivas de cobro robotizadas), SMS (mensaje de texto normal e interactivo que hay puestos operativos desde la pagina web llamadas omnichat)
Jefe de créditos	Si existe pero se necesita mejorar ya que no se esta identificando el proceso, anteriormente no funcionaron a un 100%
Supervisor de créditos	Si existen estrategias, se genero nueva implementacion de planes de creditos para los clientes para poder dar resoluciones de aprobaciones inmediatas, esto a raiz de la nueva gerencia hace 1 año.
Jefe de control de calidad	Si hay pero ocupan mejorar (Creditos y cobros), la que no se ve adecuada son la de recuperacion, se busca mejorar el crecimiento de la cartera para generar el ingresos financiero esperado.

2. ¿Cree que sea conveniente implementar estrategias, alianzas de temporadas anteriores o implementar nuevas?	
Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	Siempre se evalúan las estrategias pasadas. Sobre todo para ver en el mismo mes en años anteriores si se logró llegar a la meta de presupuesto que podemos implementar en ese mes, de acuerdo a las condiciones que se debería de mejorar a la nueva realidad, por ejemplo; economía del país.
<b>Jefe de cobros</b>	De parte de cobro no eran convenientes ya que eran muy manuales, se mejoraron pero no en su totalidad, ya que existe fuga de dinero a falta de métodos de cobros.
<b>Jefe de créditos</b>	Si es adecuado implementar nuevas y en base a alianzas es conveniente tenerlas permanentes y no solo en temporadas altas.
<b>Supervisor de créditos</b>	Sería mejor implementar nuevas, para poder fluir de una forma más efectiva con los tiempos de respuesta tanto en los clientes nuevos y activos.
<b>Jefe de control de calidad</b>	Es mejor implementar nuevas, desde el 2019 en gerencia no se había podido generar nuevas y creativas, casi no se propusieron estrategias que ayudaran al crecimiento de cartera y a la reducción de mora.

3. ¿Cuánto es el tiempo adecuado para plantear estrategias en el área de créditos y/o cobros?	
Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	Se evalúa el mes anterior, o en un mes se va evaluando la estrategia que se va a implementar mínimo para 3 meses, para poder ir evaluando la eficiencia de una campaña. Que haya un flujo de pagos con los clientes se evalúa para definir una estrategia, y se van evaluando con seguimiento la eficiencia que se va dando de esa estrategia que se está generando para la empresa. Se definen las estrategias de los diferentes canales de recuperación que Grupo Unicomer tiene por ejemplo: call center, cobro domiciliario, cobro externos, se define cada estrategia por cada canal de recuperación.
<b>Jefe de cobros</b>	Son 15 días antes del inicio del mes, para el próximo mes. Para ir viendo las tendencias de pagos.
<b>Jefe de créditos</b>	Lo más adecuado tiene que ser cada dos meses más cuando son específicas de temporadas altas.
<b>Supervisor de créditos</b>	Con anticipación de dos meses para una adaptación en el proceso y el flujo diario.
<b>Jefe de control de calidad</b>	Cada 3 meses implementar estrategias, pero no se da seguimiento y quedan votadas.

4. ¿Actualmente existe una evaluación para detectar el crecimiento del área de créditos? ¿Si es de cobros, existe una evaluación para detectar la reducción de la mora? ¿Si existe, cuál?	
Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	Reporteria de recuperacion de mora nos miden la provision y la mora, deslizamiento, indice de mora, como se va comportando, que hay que mejorar, si no hay capacidad instalada paa contratar, evaluar si se esta haciendo bien el cobro como se debe se hace una evaluacion de recuperacion. se hace una segmentacion d ela cartera.
<b>Jefe de cobros</b>	Si, se hizo una readecuacion salarial de cobro, hubo una reduccion de personal antes se contaba con 48 cobradores actualmente solo hay 15 cobradores, esto se le llama Sizing (permite valorar el tema de como esta la plataforma, cuanto es la carga de trabajo que tiene cada colaborador de cobro), el sizing da apertura a poder evaluar la capacidad instalada. A mayor venta, mayor % de mora, de 10 creditos dados 2 van a mora (naturaleza de la cartera)
<b>Jefe de créditos</b>	Si existe como la evaluacion de desempeño por cada uno de los analistas, el crecimiento depende de la apertura de la empresa en el mercado o negocio.
<b>Supervisor de créditos</b>	Si, existe se hace una evaluacion de desempeño por cada analista para poder detectar donde estan sus oportunidades para mejorar en el proceso, tambien por supervision para visualizar el crecimiento en la cartera
<b>Jefe de control de calidad</b>	De parte de creditos indicadores de mezcla de ventas, tambien viendo el logro del cumplimiento de colocacion de las ventas totales. En base porcentaje de ventas, el que define la cartera de cobro es el presupuesto de colocacion.

6. ¿Para una gestión de cambio considera que se han generado planes innovadores de créditos, para líneas más baratas que pueda generar un mayor movimiento y de esta manera existan recuperaciones de créditos más rápido?	
Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	Convertir un cliente de tarjeta a credito, el impacto en la mora es menor, ya que muchos brinda primas altas y el financiamiento es menor y el riesgo igual. Se ha creado planes de clientes premium (clientes de un nivel mas alto) para reducir la mora. Evaluacion del Score (es una forma para ayudar a ver el riesgo y probabilidad de deudas de los clientes externo e interno)
<b>Jefe de cobros</b>	Entre mas bajo es el perfil del cliente, mas es riesgosa la mora. Pero se concluye que los clientes con menores ingresos son mas temerosos con los atrasos.
<b>Jefe de créditos</b>	Si existen planes con tasas competitivas, según producto y perfil de cliente, para segmento que son tarjeteros.
<b>Supervisor de créditos</b>	Si implementacion de planes con tasas mas comodas para poder generar un mayor movimiento, por ejemplo a raiz de pandemia, se implemento planes para buenos clientes; de tecnología, línea blanca, ayudando a solventar sus necesidades de solicitudes de creditos.
<b>Jefe de control de calidad</b>	Si se a flexibilizado el tema de las tasas, se ha recibido planes de creditos de acuerdo al perfil del cliente y lineas de productos se a incrementado la colocacion de creditos. Y de parte de cobros el riesgo es mucho menor.

7. ¿Hay capacidad de pagos para implementar nuevas alianzas con terceros?

Entrevistado	Respuestas
<b>Subgerente de cobros</b>	Si, de la misma recuperacion se puede pagar, existe hay una tabla de honorarios a pagar ya que entre mas recuperan mas se le paga, es una tabla de honorario ligada a la recuperacion que ellos hacen, (se paga solo practicamente)
<b>Jefe de cobros</b>	Si hay, temas de banco y billetera electronica (Tengo, "Cashk")
<b>Jefe de créditos</b>	Si base a la estructura y a las ventas consumidor final llamada "Retail".
<b>Supervisor de créditos</b>	Si hay, de la misma colocacion de creditos para poder implementar nuevas alianzas.
<b>Jefe de control de calidad</b>	Si hay capacidad de pago ya que cuenta con la fluidez siendo una empresa grande, ya que le ayuda a tener un ingreso de clientes y financieramente.

## Anexo 4 Encuesta para el analista de créditos



**Universidad Tecnológica Centroamericana**

**Facultad de Postgrado**

**Maestría en Dirección Empresarial**

Somos estudiantes de la facultad de Postgrado de Unitec, cursando el proyecto de graduación, donde estamos realizando esta encuesta para conocer su opinión y perspectiva sobre el estatus en el que se encuentra el área de créditos en cuanto sus procesos, recuperación de mora, cumplimiento de metas y crecimiento. A continuación, se le presentará una serie de preguntas donde la información se utilizará de forma ética. De antemano gracias por su valioso tiempo.

### **Encuesta para el analista de créditos**

**1. Género:**

Femenino\_\_ Masculino\_\_

**2. Antigüedad laboral**

1 a 11 meses\_\_

1 a 5 años\_\_

6 a 10 años\_\_

11 a 15 años\_\_

16 o más\_\_

**3. ¿Cada cuanto recibe en su bandeja clientes nuevos?**

Muy frecuentemente

Frecuentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

**4. ¿Cada cuanto recibe en su bandeja clientes ya activos?**

Muy frecuentemente

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

5. **¿Realiza las evaluaciones correctas en los perfiles de los clientes?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

6. **¿Se realiza la validación de los ingresos del cliente?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

7. **¿Del ingreso del cliente considera el ingreso neto?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

8. **¿Evalúa el porcentaje que se toma en base a los ingresos del cliente para otorgar un crédito de acuerdo a política?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

9. **¿Evalúa los comportamientos de pagos externos que le ayude a definir o tomar una mejor decisión a la resolución de un crédito?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

10. **¿Hace las respectivas llamadas de investigación hacia el cliente?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

**11. ¿Solicita la investigación para la validación de campo del cliente?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

**12. ¿Los clientes nuevos son pacientes a la espera de la resolución de su crédito?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

**13. ¿Los clientes activos son pacientes a la espera de la resolución de su crédito?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

**14. ¿Evalúa el pago de la primera cuota de los clientes?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

**15. ¿Se cumple con todo el proceso oficial de créditos?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

**16. ¿Se siente comprometido con el cumplimiento de meta en el área de crédito?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente

- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

**17. ¿Se siente motivado para alcanzar el cumplimiento de la meta de créditos?**

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

**18. ¿Considera que hay aplicación de estrategias para el desarrollo del área de créditos?**

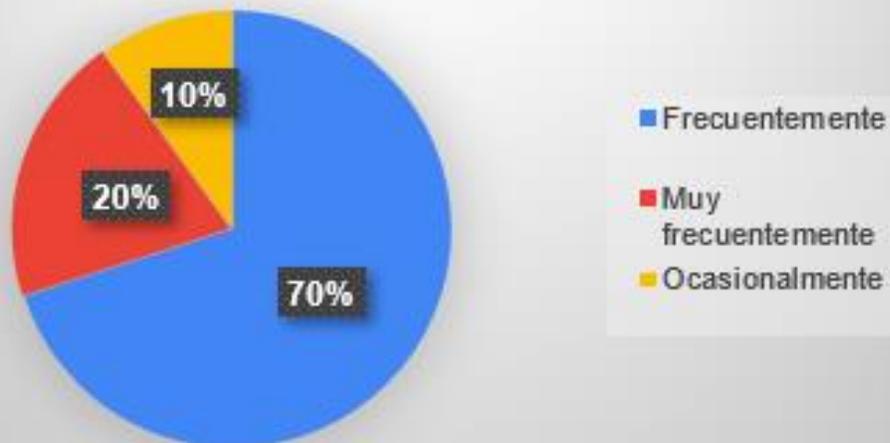
- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

**¡¡Gracias por su colaboración!!**

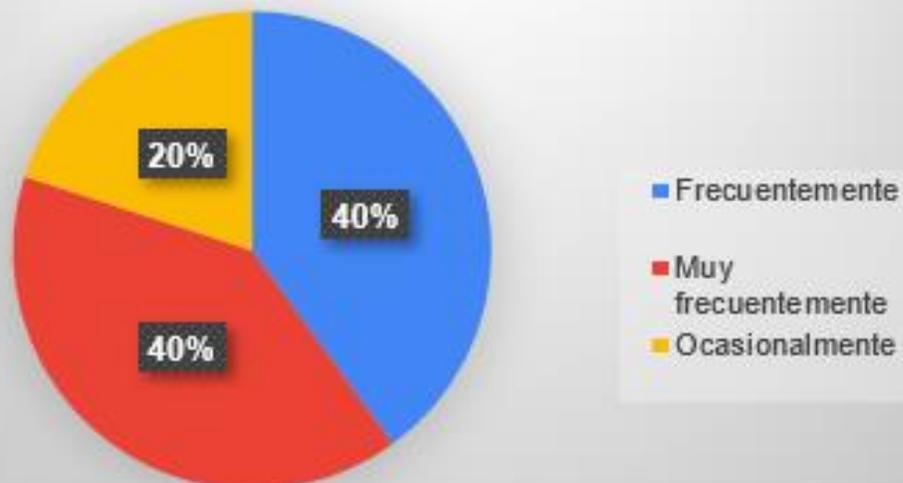
Anexo 5 Resultados de encuesta para el analista de créditos



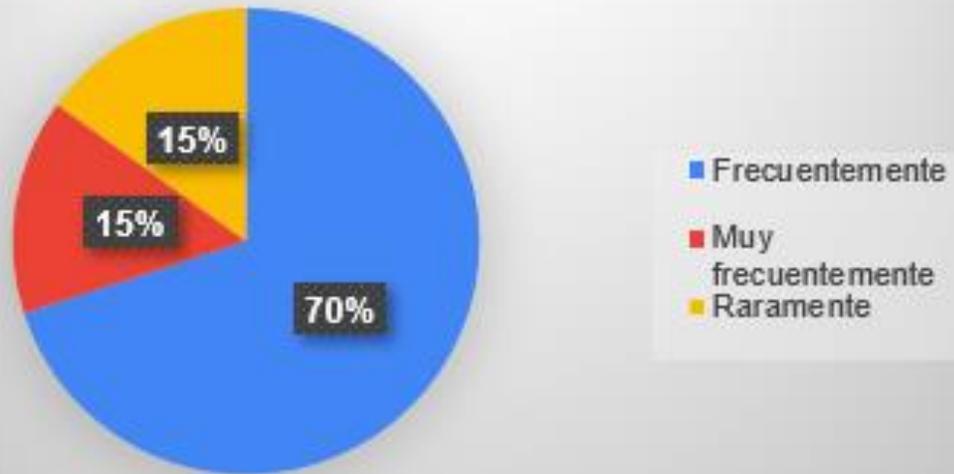
### 3. ¿Cada cuanto recibe en su bandeja clientes nuevos?



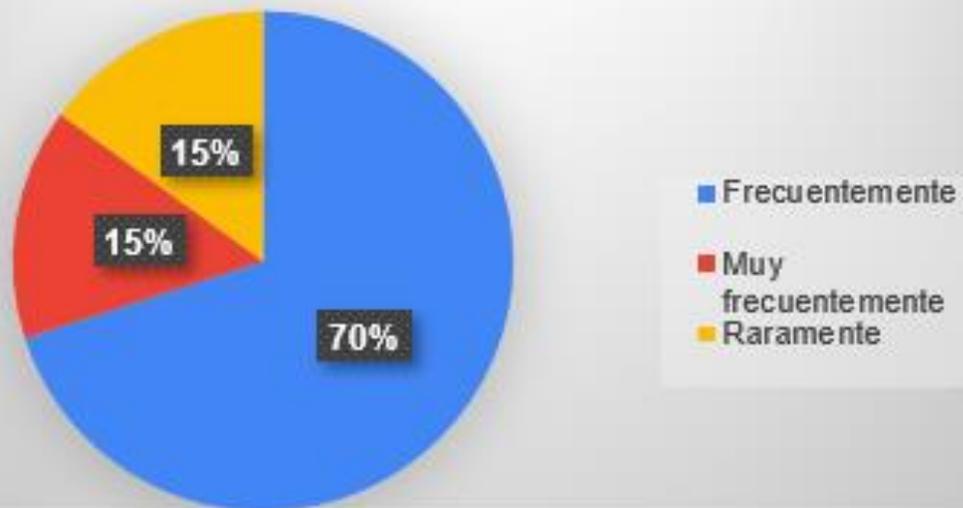
### 4. ¿Cada cuanto recibe en su bandeja clientes ya activos?



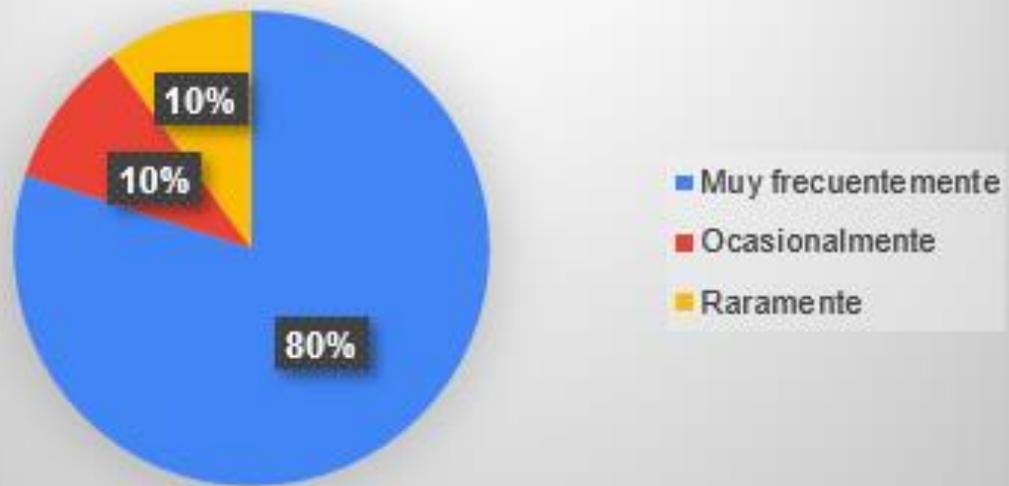
**5. ¿Realiza las evaluaciones correctas en los perfiles de los clientes?**



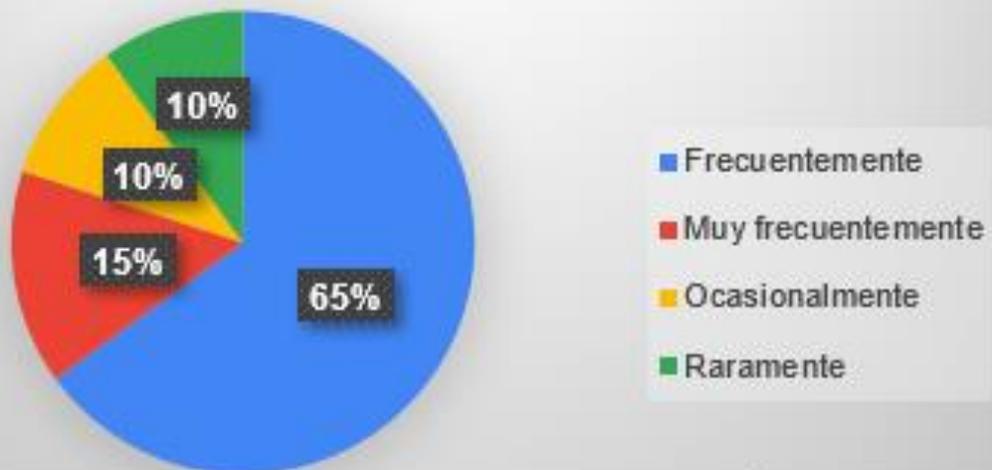
**6. ¿Se realiza la validación de los ingresos del cliente?**



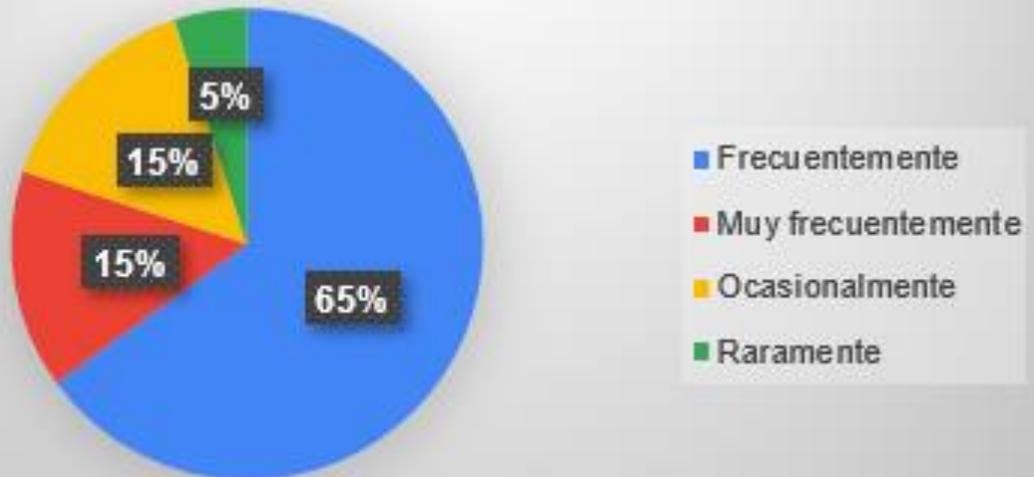
**7. ¿Del ingreso del cliente considera el ingreso neto?**



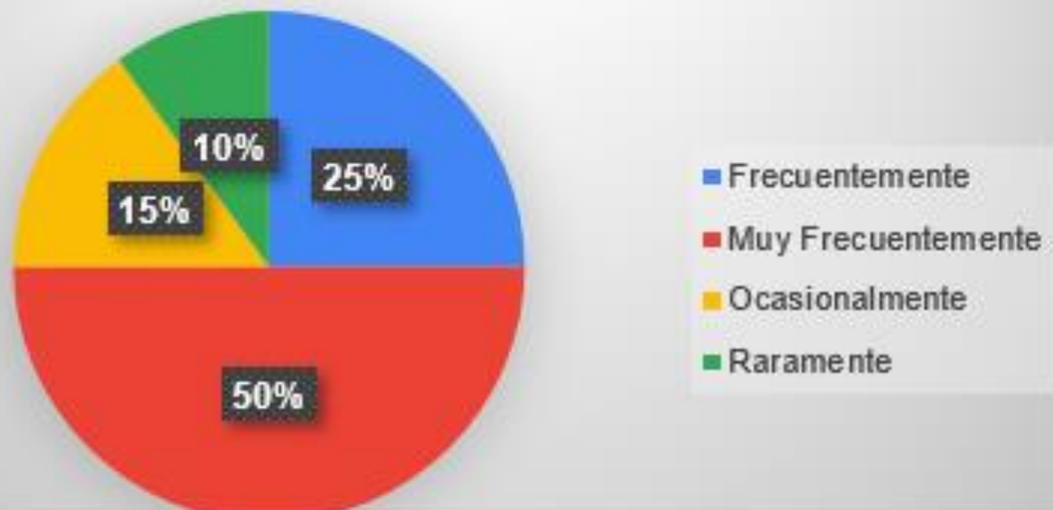
**8. ¿Evalúa el porcentaje que se toma en base a los ingresos del cliente para otorgar un crédito de acuerdo a política?**



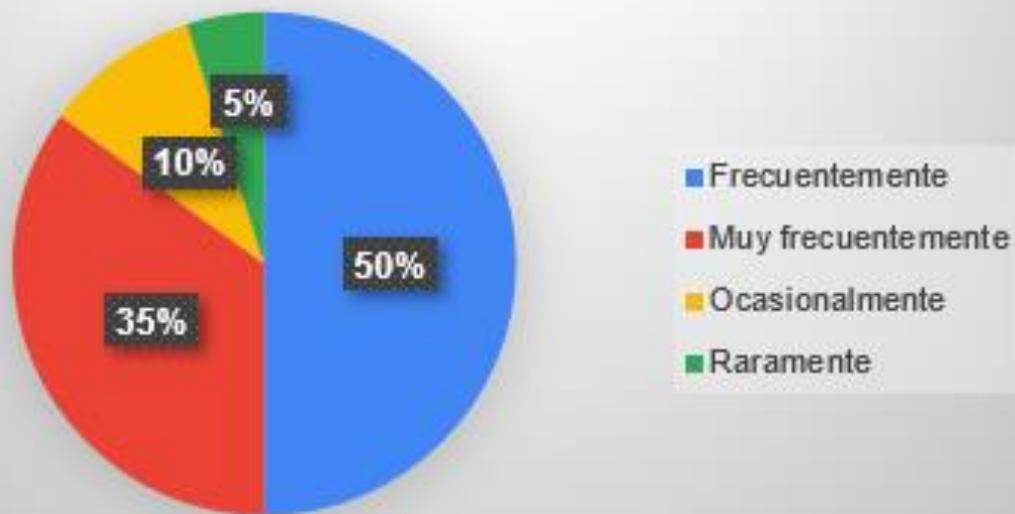
**9. ¿Evalúa los comportamientos de pagos externos que le ayude a definir o tomar una mejor decisión a la resolución de un crédito?**



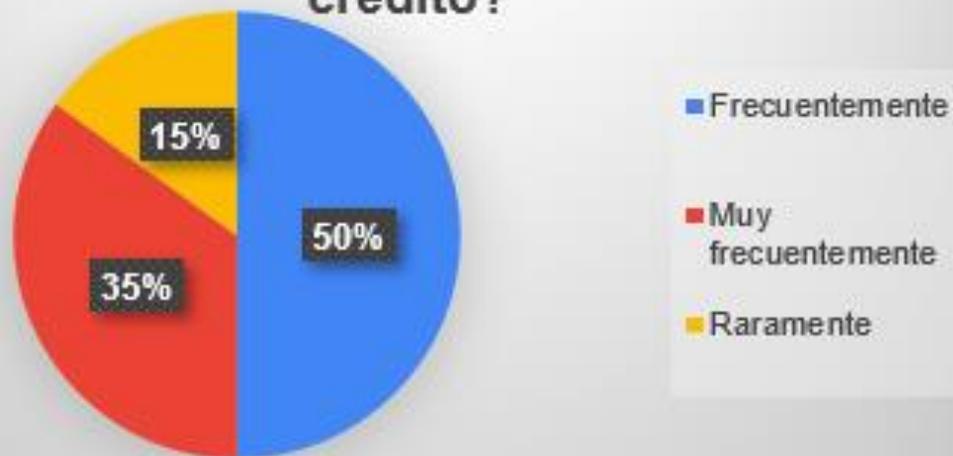
**10. ¿Hace las respectivas llamadas de investigación hacia el cliente?**



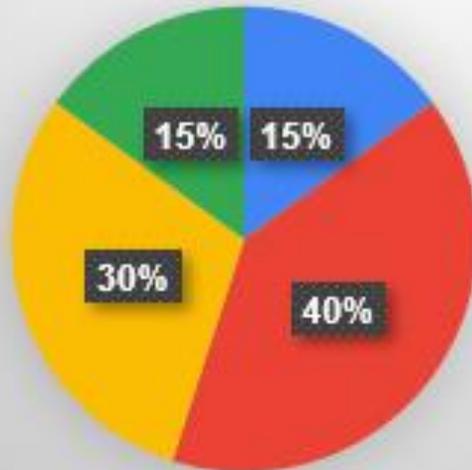
### 11. ¿Solicita la investigación para la validación de campo del cliente?



### 12. ¿Los clientes nuevos son pacientes a la espera de la resolución de su crédito?

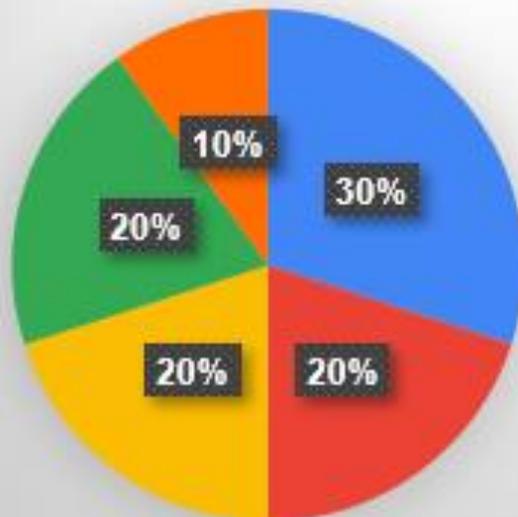


**13. ¿Los clientes activos son pacientes a la espera de la resolución de su crédito?**



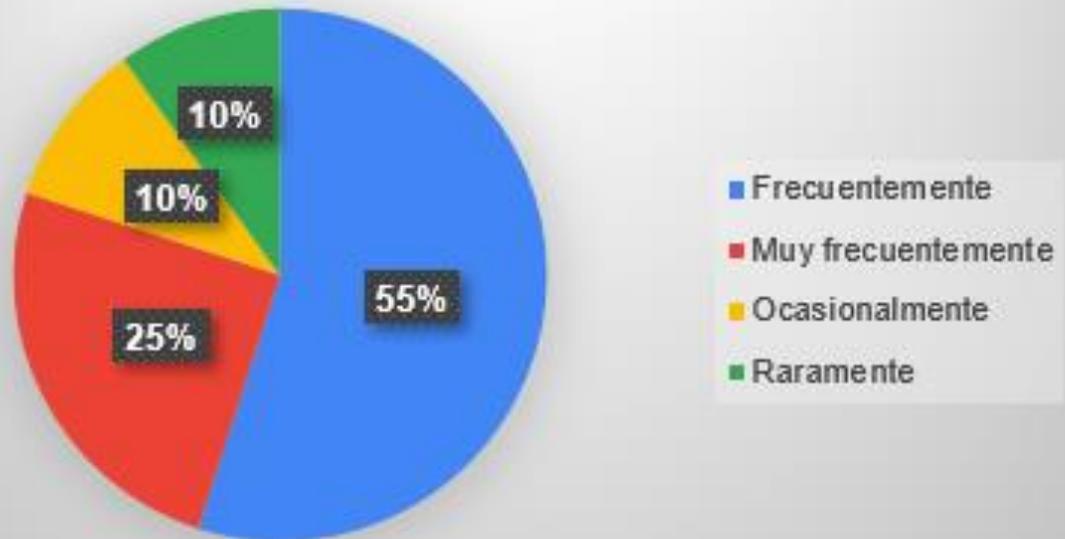
- Frecuentemente
- Muy frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente

**14. ¿Evalúa el pago de la primera cuota de los clientes?**

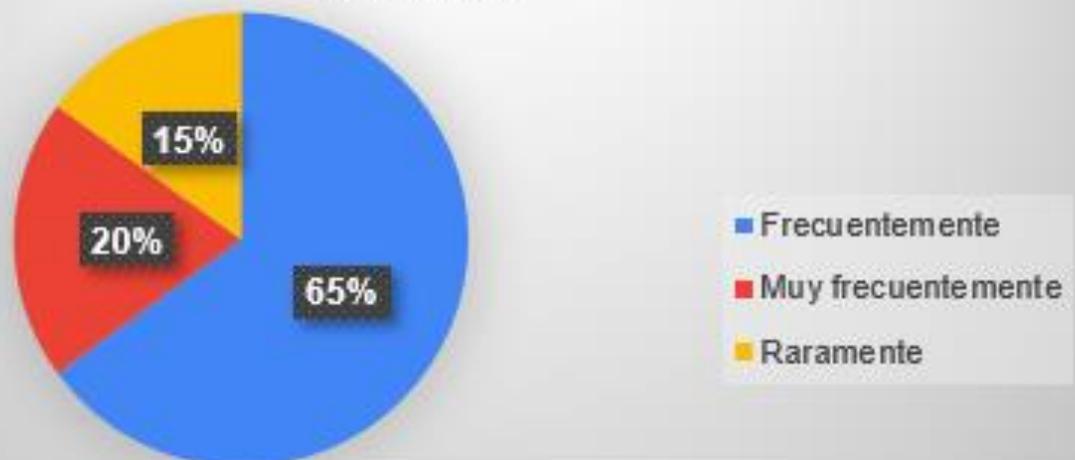


- Frecuentemente
- Muy frecuentemente
- Nunca
- Ocasionalmente
- Raramente

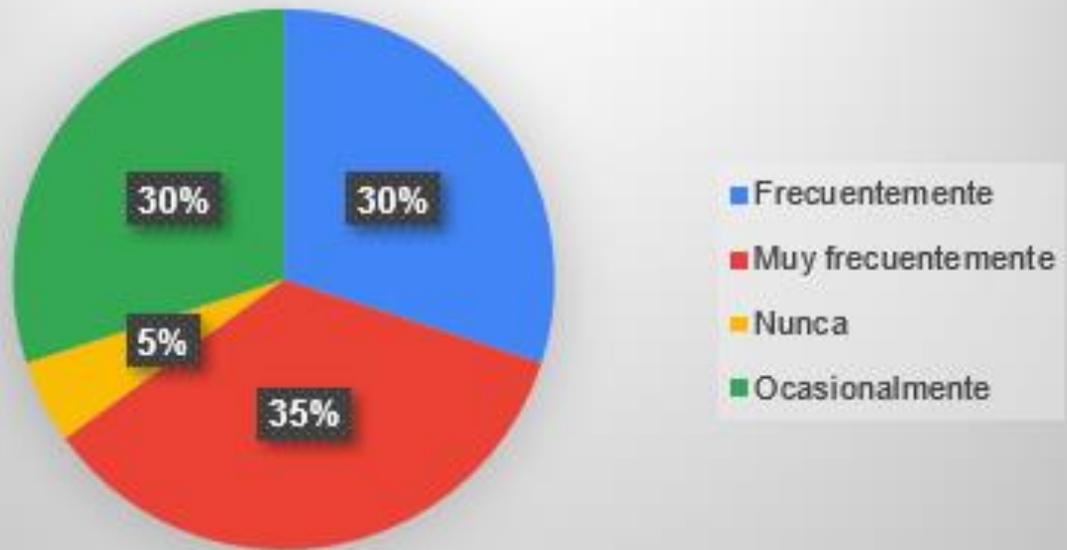
**15. ¿Se cumple con todo el proceso oficial de créditos?**



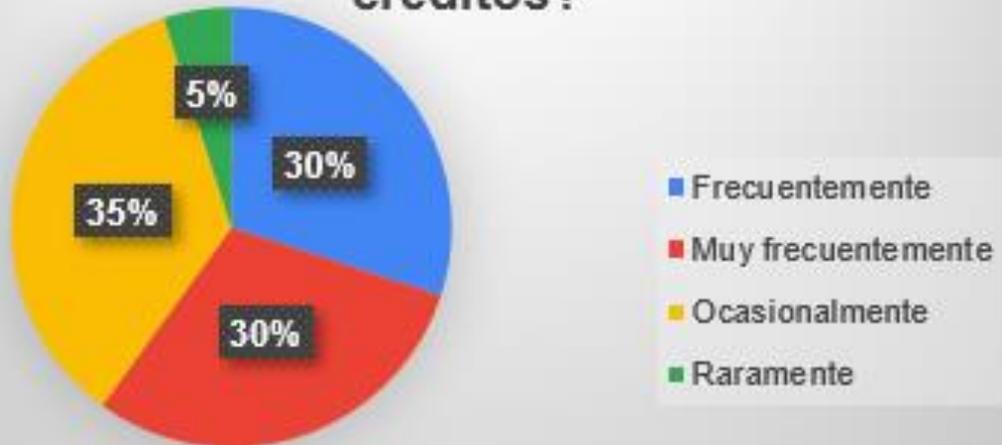
**16. ¿Se siente comprometido con el cumplimiento de meta en el área de crédito?**



17. ¿Se siente motivado para alcanzar el cumplimiento de la meta de créditos?



18. ¿Considera que hay aplicación de estrategias para el desarrollo del área de créditos?



## **Anexo 6 Encuesta para clientes con mora mayor a 90 días de atraso**



**Universidad Tecnológica Centroamericana**

**Facultad de Postgrado**

**Maestría en Dirección Empresarial**

Somos estudiantes de la facultad de Postgrado de Unitec, cursando el proyecto de graduación, donde estamos realizando esta encuesta para conocer su opinión y perspectiva sobre el estatus en el que se encuentra el área de créditos en cuanto sus procesos, recuperación de mora, cumplimiento de metas y crecimiento. A continuación, se le presentará una serie de preguntas donde la información se utilizará de forma ética. De antemano gracias por su valioso tiempo.

### **Encuesta para clientes Grupo UNICOMER**

**1. Genero**

- Masculino
- Femenino

**2. Estado civil**

- Soltero
- Unión libre
- Casado
- Viudo

**3. Nivel educativo**

- Primaria

- Secundaria
  - Universidad
4. **¿De dónde provienen sus ingresos?**
- Asalariado
  - Comerciante
  - Recibe Remesas
5. **¿Como recibe sus ingresos?**
- Diario
  - Quincenal
  - Mensual
6. **¿Cuántas personas dependientes tiene?**
- Ninguno
  - 1 a 3
  - 4 a 6
  - 7 o más
7. **¿Cuál fue el motivo del atraso de pago, de sus cuotas establecidas con Grupo UNICOMER?**
- Suspensión laboral
  - Reducción de ingresos
  - Cambió de trabajo
  - Crédito prestado
  - Enfermedad
  - Otros \_\_\_\_\_
8. **¿Factores que suman al atraso de sus pagos?**
- Distancia
  - Tiempo
  - Herramientas de pagos
  - Otros \_\_\_\_\_
9. **¿Le han dado seguimiento de parte de Grupo UNICOMER para una cobranza?, si su respuesta es NO pase a la pregunta 11.**
- Si
  - No
10. **¿Por qué medio le han dado seguimiento?**
- Llamada
  - Correo Electrónico
  - Visita Domiciliar

11. **¿Tiene deudas actuales externas a Grupo UNICOMER que le afecta para realizar el pago de sus cuotas?**

- Si
- No

12. **¿Cuenta con ingresos adicionales?**

- Si
- No

13. **¿Estaría de acuerdo hacer algún arreglo de pago?**

- Si
- No

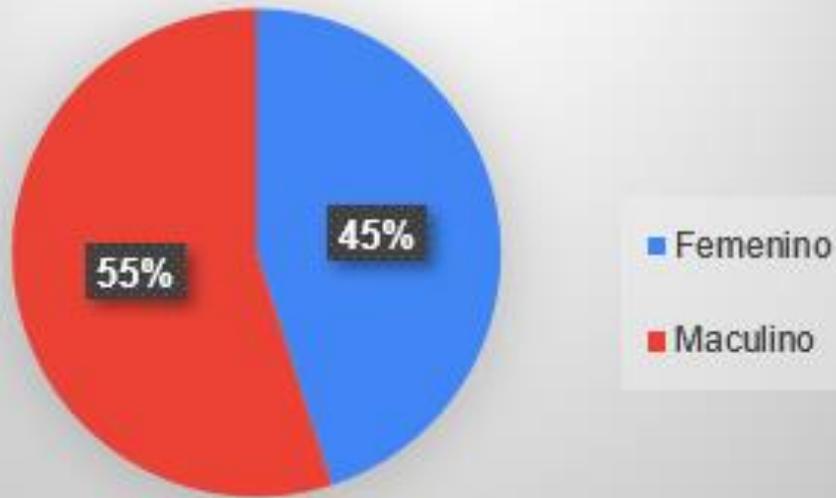
14. **¿Como ha sido su experiencia con Grupo UNICOMER?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

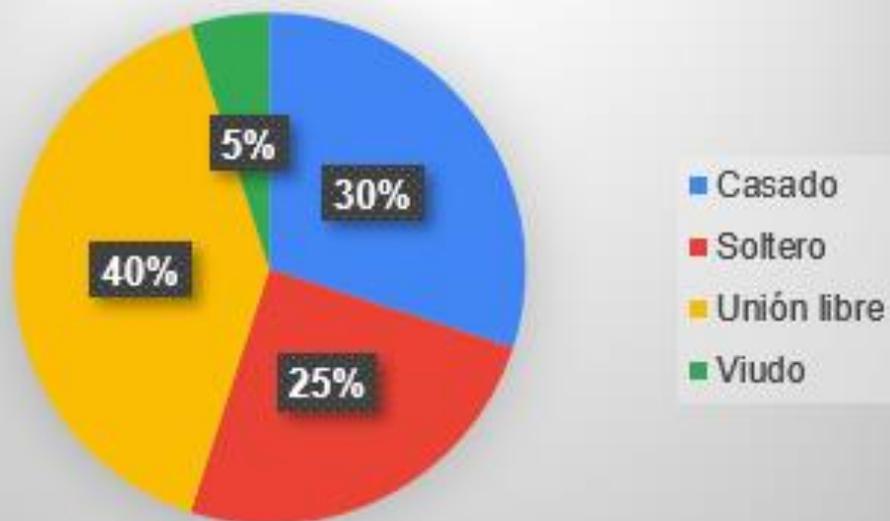
**¡¡Gracias por su colaboración!!**

**Anexo 7 Resultados de encuesta para clientes con mora mayor a 90 días de atraso**

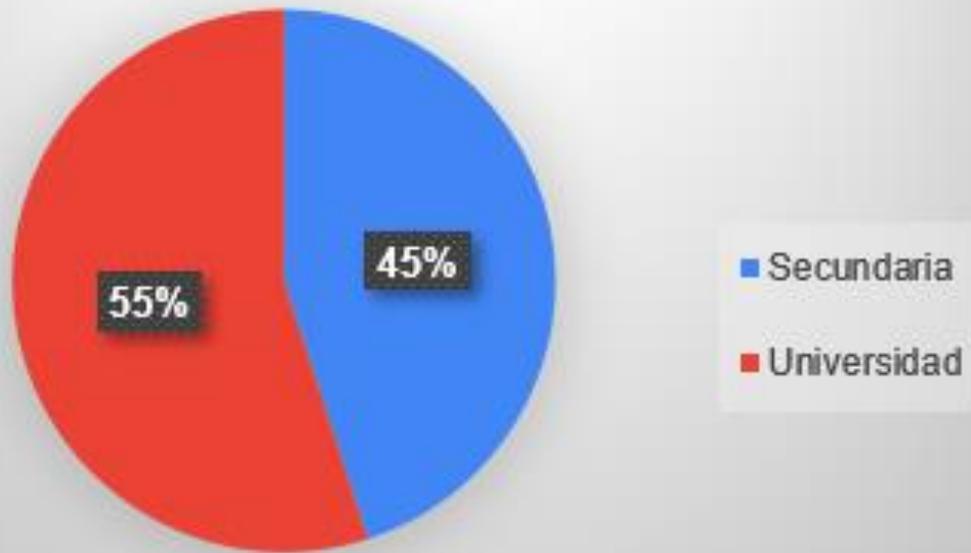
## 1. Género



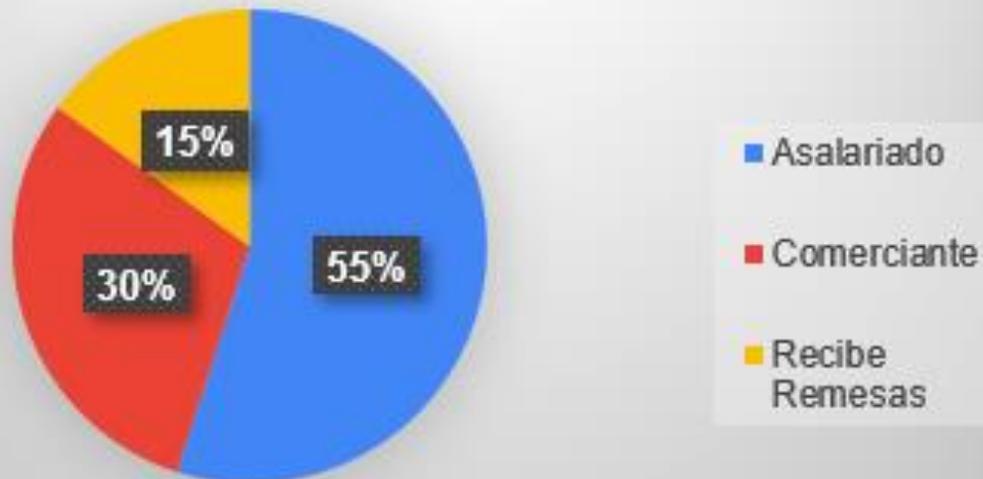
## 2. Estado Civil



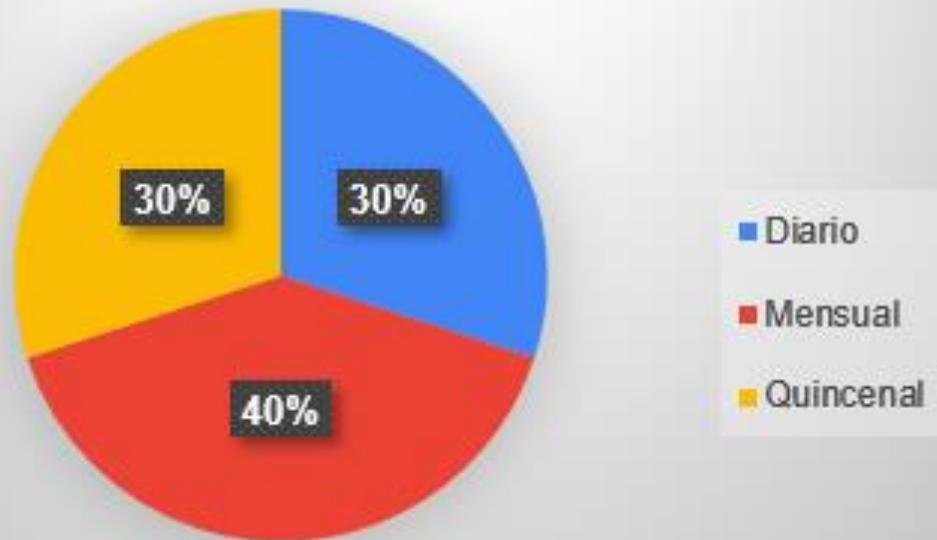
### 3. Nivel Educativo



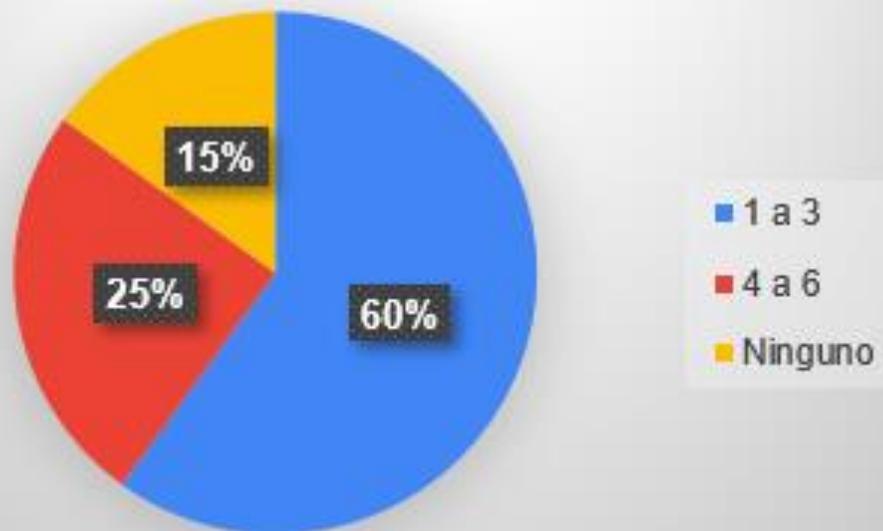
### 4. ¿De dónde provienen sus ingresos?



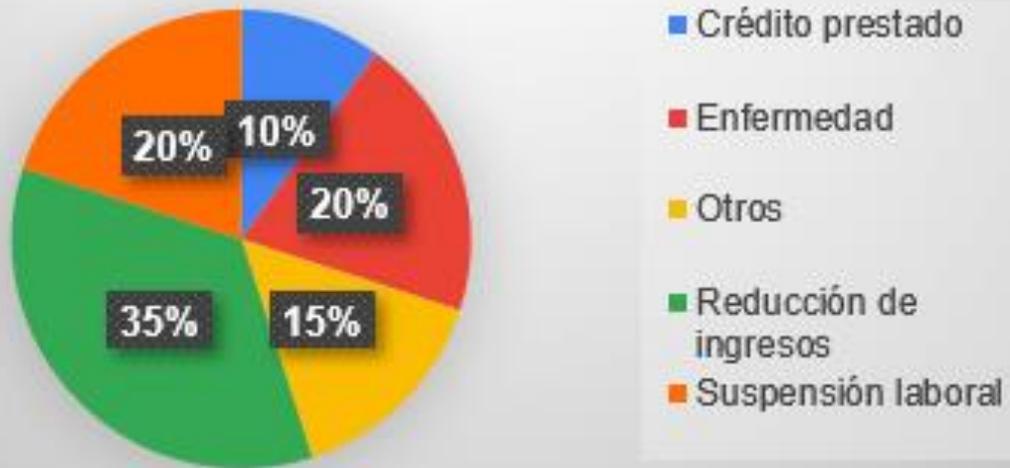
## 5. ¿Cómo recibe sus ingresos?



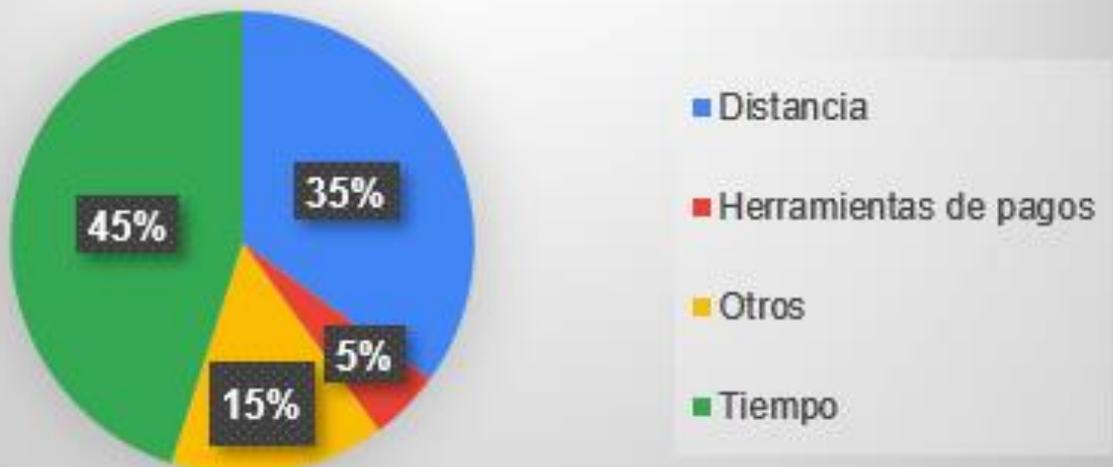
## 6. ¿Cuántas personas dependientes tiene?



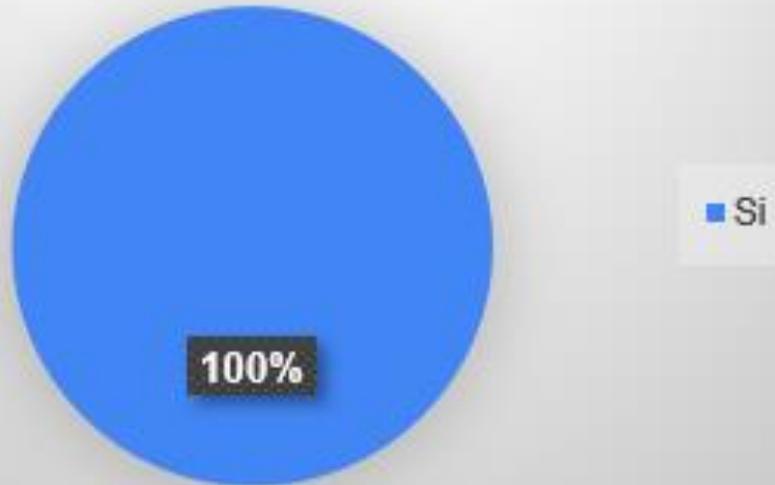
**7. ¿Cuál fue el motivo del atraso de pago, de sus cuotas establecidas con Grupo Unicomer?**



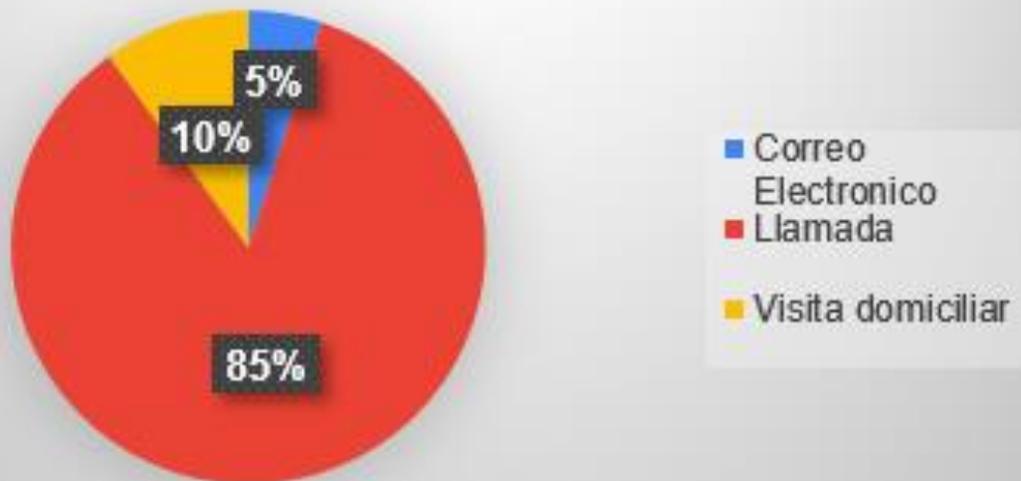
**8. ¿Factores que suman al atraso de sus pagos?**



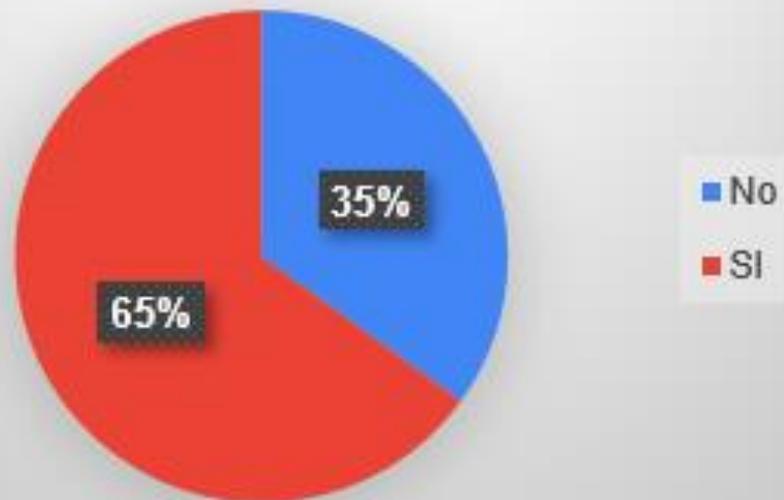
9. ¿Le han dado seguimiento de parte de Grupo Unicomer para una cobranza?, si su respuesta es No pase a la pregunta 11.



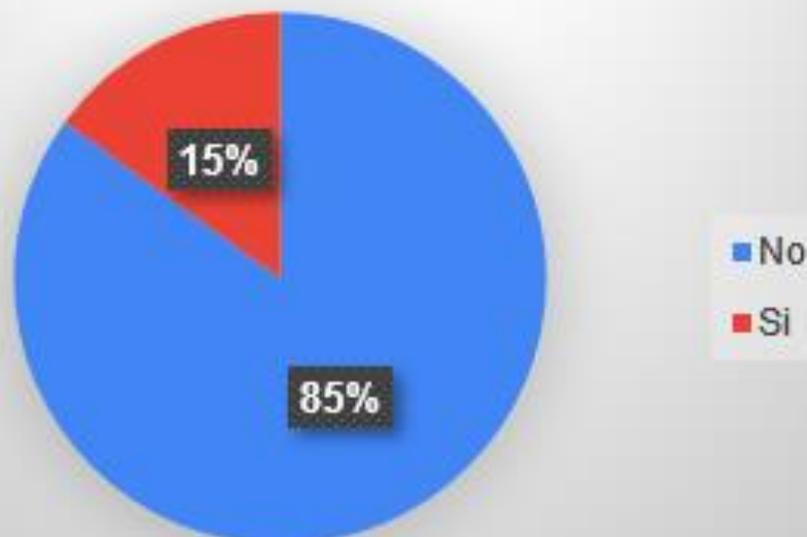
10. ¿Por que medio le han dado seguimiento?



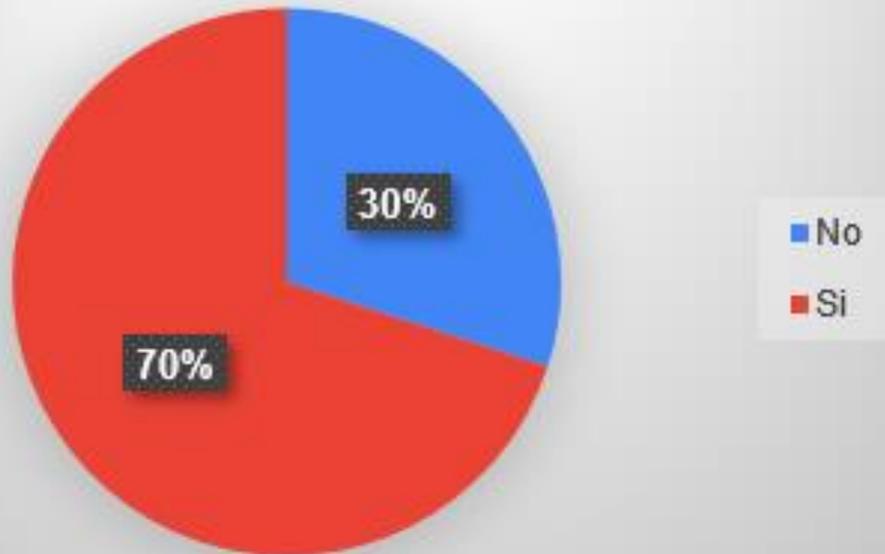
**11. ¿Tiene deudas actuales externas a Grupo Unicomer que le afecta para realizar el pago de sus cuotas?**



**12. ¿Cuenta con ingresos adicionales?**



13. ¿Estaría de acuerdo hacer algún arreglo de pago?



14. ¿Cómo ha sido su experiencia con Grupo Unicomer?

