



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“IMPLEMENTACIÓN DE CRÉDITOS POR CONVENIO CON EL SECTOR EMPRESARIAL EN COOPAC NSR AGENCIA CAJAMARCA”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de: Licenciada en Administración

Autora:

Diana Elizabeth Risco Morales

Asesor:

MCs. Econ. Liliana Carrillo Carranza

Cajamarca - Perú

2021

DEDICATORIA

A Dios Padre Omnipotente.

A mi madre Julia Morales, por su apoyo incondicional, ejemplo de amor y de vida en mi hogar.

A mis hermanos: Wilson, Mashany, Rubí y Rocío, por su motivación constante.

A mis queridos hijos Wilson y Zhelyn, por ser la luz en mi vida.

A mi esposo William, por su amor día a día y su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte por permitirme
realizar mis estudios.

A todos y cada uno de los docentes por compartir sus sabias enseñanzas

A mi asesor por su apoyo y orientación permanente para lograr con éxito mi trabajo
de Suficiencia Profesional.

La autora

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
TABLA DE CONTENIDOS	iv
LISTA DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Información General de la empresa.....	1
1.2. Historia de la Empresa.....	1
1.3. Visión de la Empresa.....	1
1.4. Visión de la Empresa.....	2
1.5. Valores de la Empresa	2
1.6. Principios.....	3
1.7. Productos Financieros de la Empresa.....	4
1.8. Agencias	6
1.9. Organigrama General	8
1.10. Mercado.....	9
1.11. Principales Competidores.....	10
1.12. Nuestros Logos.....	10
1.13. El equipo Coopac	10

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. La Administración	11
2.1.1. Conceptos de Administración según	12
2.1.2. Teoría científica de la administración	13
2.1.3. Importancia de la Administración	14
2.1.4. Elementos de la Administración.....	15
2.2. Fases o partes de la Administración	18
2.2.1. Planificación	18
2.2.2. Organización	20
2.2.3. Dirección	21
2.2.4. Control	23
2.3. El proceso Administrativo	26
2.4. Mapa de procesos	27
2.5. El Flujograma	29
2.6. Créditos	34
2.7. Cartera de clientes	40
2.8. Cartera de creditos	41
2.9. Departamento de Operaciones	43

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Historia Profesional	44
3.2. Práctica Profesional en la Empresa	47
3.2.1. Descripción del puesto: Recibidor /Pagador	47

3.2.2. Descripción del puesto: Asistente de Operaciones.....	49
3.2.3. Descripción del puesto: Asesor de Negocios Master	52
3.3. Situación Actual de la Empresa: 2013.....	55
3.4. Lineamientos de acción	57
3.5. Metodología.....	60
3.5.1. Planificación	60
3.5.2. Organización	61
3.5.3. Dirección	62
3.5.4. Control.....	63

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Cartera de créditos total.....	65
4.2. Resultados de Cartera de créditos consumo	66
4.3. Membresía	68

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDADIONES

5.1. Conclusiones.....	72
5.2. Recomendaciones	74

REFERENCIAS	75
--------------------------	-----------

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 01. Ubicación de Agencias de la Empresa	7
Figura N° 02. Organigrama de la Empresa	8
Figura N° 03. Símbolos de Diagrama de Flujo tomado de la web	31
Figura N° 04: Organigrama de Agencia Coopac NSR.....	46
Figura N° 05: Información de Coopac NSR.....	66
Figura N° 06: Captado de Coopac NSR.	68
Figura N° 07: Información Captada de Coopac NSR	69

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo titulado “Implementación de Créditos por Convenio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario” se expone la experiencia profesional, logros del investigador quien tiene responsabilidad en el área de Créditos de la entidad financiera bajo el cargo de Asesor de Negocio Master.

Esta iniciativa se da en virtud a situaciones observadas al inicio de la experiencia en la que se detectó muchas insuficiencias por parte del encargado de Agencia en elaborar una técnica para la captación de clientes y colocaciones de créditos, lo que nos hacía una agencia improductiva.

Para ello precisó elaborar la Implementación de Créditos por convenio con el sector empresarial en Cajamarca, fijando objetivos, indicadores y planes de mejora, además sugiere la implementación de un flujograma de procesos para el otorgamiento de créditos y así facilitar un correcto y rápido proceso involucrando a las áreas y responsables de esta realización. Posterior a ello un control y verificación de avances y resultados, todo esto se trató con el apoyo del personal involucrado.

Con lo cual consiguió incrementar las colocaciones respecto al año anterior en 2.5% de crecimiento, y un incremento de socios inscritos del 50% durante el primer año de seguimiento, lo que fue un inicio de mejores ingresos para la institución y mejora de servicio crediticio para el asociado.

Asimismo la experiencia, la práctica laboral obtenida y la formación profesional universitaria recibida permitieron la aplicación de conocimientos adquiridos y vividos en las diferentes áreas por las que laboró el investigador.

Este trabajo se divide en 5 capítulos:

El capítulo 1 describe toda la información general de la empresa: historia, misión, visión, valores corporativos, productos y servicios y todos los puntos más importantes.

El capítulo 2 está compuesta por el Marco Teórico que engloba los conceptos más importantes de la Administración, su proceso, etapas, importancia y otros conceptos relevantes del sector financiero que involucraron en el desarrollo del proyecto de mejora.

El capítulo 3 narra toda la experiencia profesional, las áreas donde laboré, análisis Foda elaborado de acuerdo a la situación que se encontraba la empresa, y todo el proceso administrativo que se realizó en la Implementación del producto “Créditos por Convenio”, detallando los objetivos propuestos, su desarrollo y seguimiento de los mismos clasificados en cada etapa administrativa (Planificación, Organización, Dirección y control).

Capítulo 4 refiere los resultados obtenidos en los procesos de implementación del nuevo producto, mediante representaciones gráficas que detallan los indicadores de colocaciones, membresía desde el año 2013 hasta la actualidad, además la propuesta y elaboración de un flujograma de procesos de otorgamiento de créditos.

Capítulo 5 se resumen y mencionan las conclusiones más importantes del trabajo realizado y se sugiere recomendaciones hacia la empresa propuestas en base a la mejora continua del trabajo realizado.

1.1 Información General de la empresa:

- **Razón Social:** “Cooperativa de Ahorro y crédito nuestra señora del Rosario Ltda N° 222.”
- **Nombre comercial:** COOPAC NSR
- **Ruc:** 20146796347
- **Dirección de Agencia Cajamarca:** Jr. Cruz de Piedra N°676
- **Página Web:** www.coopacnsr.com.pe
- **Socios:** Coopac NSR cuenta con 101,254 socios a nivel de todas sus agencias, correspondiéndole a agencia Cajamarca 9,020 socios activos a la actualidad.

1.2 Historia de la Empresa

Fundada el en la provincia de Cajabamba-Cajamarca el 21de diciembre del año 1962 promovida por los padres Maristas, encabezado por el Reverendo padre Celso Núñez López, párroco de Cajabamba y el asesoramiento del Monseñor Conrado Mundaca Peralta. Este último ya tenía experiencia respecto a esta nueva corriente del Cooperativismo puesto que ya había fundado la Cooperativa San Pio X de Cajamarca y otra en Trujillo.

1.3 Misión de la Empresa:

Misión:

“Somos una institución micro financiera de naturaleza asociativa sin fines de lucro comprometidos en mejorar las condiciones de vida de nuestros asociados, cooperando con el desarrollo del país mediante la apertura de nuevos puntos de atención.”

1.4 Visión de la Empresa

Visión:

“Llegar a ser una cooperativa líder y de prestigio en la prestación de servicios financieros y complementarios a nivel nacional.”

1.5 Valores de la Empresa:

- **Respeto:** El respeto exige un trato amable y c6rtes para los socios, directivos y empleados, siendo la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relaci3n interpersonal, siendo la garant3a absoluta de transparencia.
- **Responsabilidad:** Definido como el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos. En la Cooperativa se tendr3 un valor fundamental, garante de autenticidad y transparencia como medio para la promoci3n de su conservaci3n y la utilizaci3n de manera sostenible en todo proceso de gesti3n e interrelaci3n de los recursos y el respeto como pedio para lograr una convivencia arm3nica.
- **Honestidad:** La honestidad significa probidad, buena fe en la toma de decisiones y transparencia en la informaci3n. Es adem3s aprender a administrar la propiedad colectiva que se genera en la gesti3n de la empresa d3ndole la utilizaci3n adecuada.
- **Solidaridad:** Valor humano por excelencia del que se espera cuando otro significativo requiere de nuestros buenos sentimientos para salir adelante.se define como la colaboraci3n de las personas y la Cooperativa practicar3 lazos de solidaridad y los expresar3 de manera permanente. La solidaridad ser3

siempre el mayor escenario e ayuda a sus asociados y de las comunidades hermanas.

- **Equidad:** Las actividades, la participación económica y todas las demás prácticas que la cooperativa desarrollara siempre serán equitativas entre sus Integrantes, el reto permanente de esta es lograr tratar a sus asociados de la forma más igualitaria posible.

1.6 Principios:

Membresía abierta y voluntaria:

La Cooperativa es una organización voluntaria y abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza clase social, posición política y religiosa.

Autonomía e independencia:

La Cooperativa es una organización autónoma de ayuda mutua, controlada por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo el gobierno) o tienen capital de otras fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la Cooperativa.

Gestión democrática de los asociados:

La cooperativa es una organización democrática controlada por sus socios quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a la Cooperativa responden los demás socios. En las cooperativas de base, los miembros tienen

igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras que en la Cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Cooperación entre cooperativas:

La Cooperativa sirve a sus miembros eficazmente y fortalece el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales

Participación económica de los asociados:

Los socios constituyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de nuestra Cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la Cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos. El desarrollo de la Cooperativa mediante la posible creación de reservas de la cual al menos una parte debe ser indivisible, el beneficio para los miembros en proporción con sus transacciones con nuestra Cooperativa y el apoyo a otras actividades según apruebe la magna asamblea.

1.7 Productos Financieros de la Empresa:

La Coopac NSR dentro de sus servicios que ofrece a sus asociados tenemos una gran variedad de productos financieros así como el ahorro y el crédito los que se ajustan a las necesidades de los socios de esta Cooperativa. Además, cuenta con un fondo de Previsión social para todos los socios hábiles.

Ahorros:

- **Ahorros a la vista:** Es un ahorro libre el cual se puede apertura con un monto mínimo de s/ 20.00 el cual permite realizar depósitos y retiros en el momento que deseé.
- **Depósitos a plazo fijo:** Ahorro que permite cobrar los intereses más altos ya sea por ahorros trimestral, semestral, anual, etc.
- Cuenta de CTS
- Chiqui Ahorro (cuentas de ahorro para menores de edad), etc.

Créditos:

- **Consumo:** Dentro del cual están el crédito personal destinado a para cubrir necesidades como: gastos en salud, educación, recreación, etc.

Dentro del tipo de créditos consumo se encuentran los productos:

Crediahorro: Producto de créditos establecidos sobre la base de aportaciones, el encaje requerido estará definido de la siguiente manera: 03 veces, 06 veces, 10 veces, orientado a cubrir diversas necesidades del socio y trabajador como: gastos de viaje, salud y otros.

Crediaayuda: Dentro de este producto se encuentran los créditos por convenio y los créditos a personas dependientes.

Creditos por convenio:

Crédito destinado a personal dependientes que trabajen en instituciones públicas o privadas, que tengan un ingresos fijo, estabilidad laboral y que su empleador mantenga convenio con nuestra COOPAC NSR.

Es un crédito orientado a cubrir diversas necesidades del socio como: gastos de viajes, salud, vacaciones, implementación o arreglos de vivienda, entre otros.

Los requisitos para acceder a éste Crédito: DNI del titular, recibo de servicios, Resolución de nombramiento, 2 últimas boletas de pago, contrato laboral vigente.

La garantía: Firmar la carta de autorización para descuento por planilla.

Crediya: Producto de créditos establecidos sobre la base de aportaciones, orientado a cubrir diversas necesidades del socio y trabajador como: gastos de viaje, salud y otros.

- **Hipotecario:** Para la adquisición, mejoramiento, ampliación o construcción de vivienda
- **Microempresa:** Para financiamiento de todo tipo de negocios.
- **Credicadenas:** Dirigido a la producción agropecuaria.

A una tasa de interés preferencial ex para nuestros socios.

- **Otros servicios:** tenemos el Fondo de Previsión Social, academias deportivas, participación en actividades culturales de cada provincia y otros programas de responsabilidad social.

1.8. Agencias:

Coopac Nsr mantiene 11 agencias distribuidas en los departamentos de la Libertad, Cajamarca y Lambayeque, cada agencia cuenta con cajero automático.

- **Cajabamba:** Dirección Jr. Grau 709 – Teléfono 076-551071
- **Huamachuco:** Dirección Jr. San Román 585 – Teléfono 044-400512
- **San Marcos:** Dirección Jr. Miguel Grau 396 – Teléfono 076-558138
- **Trujillo:** Dirección Jr. Pizarro 359 -365 – Teléfono 044 – 222627
- **Cajamarca:** Dirección Jr. Cruz de Piedra 676 – Teléfono 076-340420

- **Bambamarca:** Dirección Jr. Miguel Grau 210 – Teléfono 076-353498
- **Chota:** Dirección Jr. Inca Garcilaso de la Vega 113– Teléfono 076-351106
- **Quiruvilca:** Dirección Jr. Trujillo 103 – Teléfono 076-551071
- **Santiago de Chuco:** Jr. Luis Felipe de la Puente Uceda 1277
- **Celendín:** Jr. José Gálvez 317-319 teléfono: 076-639460
- **Chiclayo:** Jr. Alfonso Ugarte 850 teléfono: 074-513900

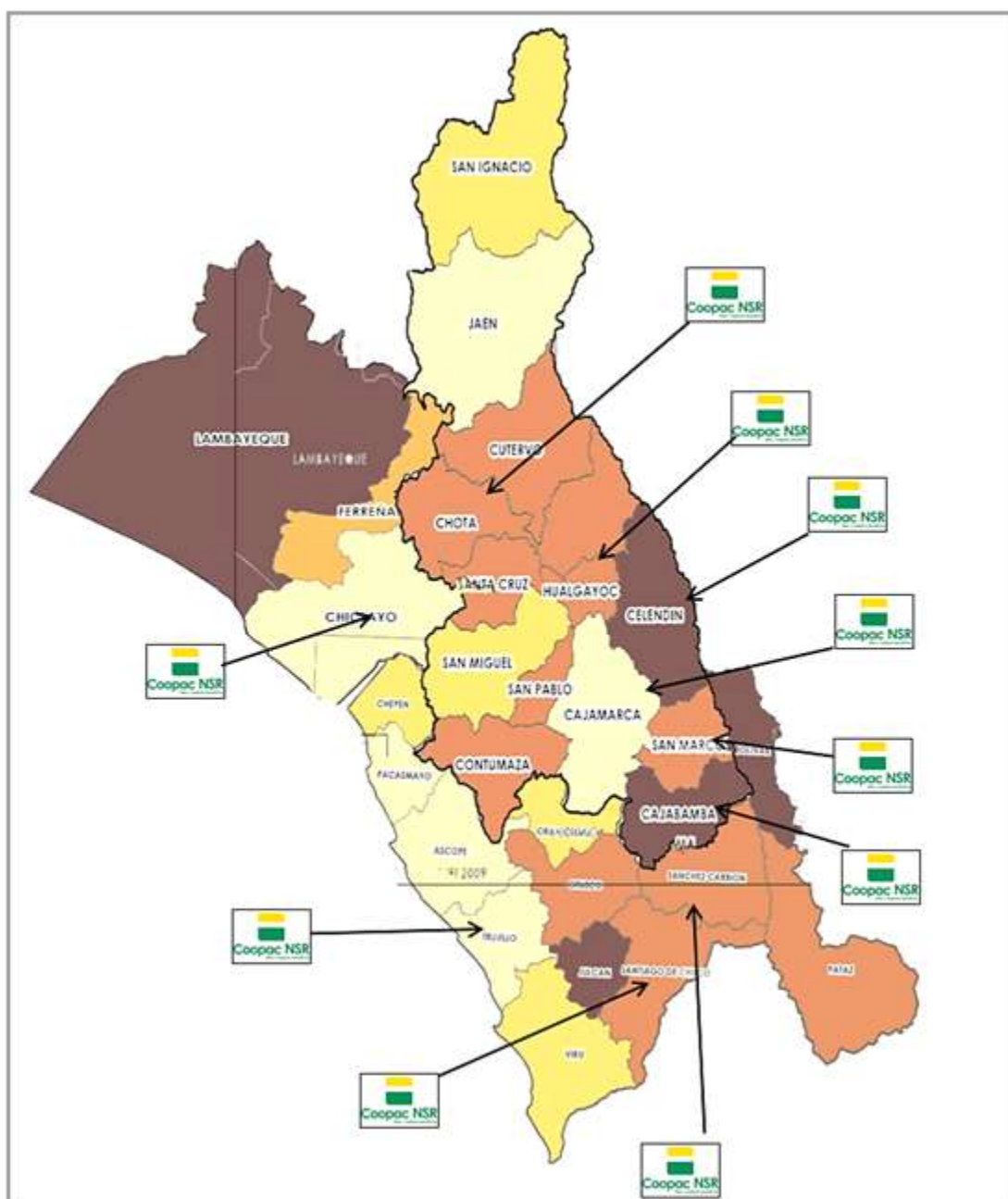


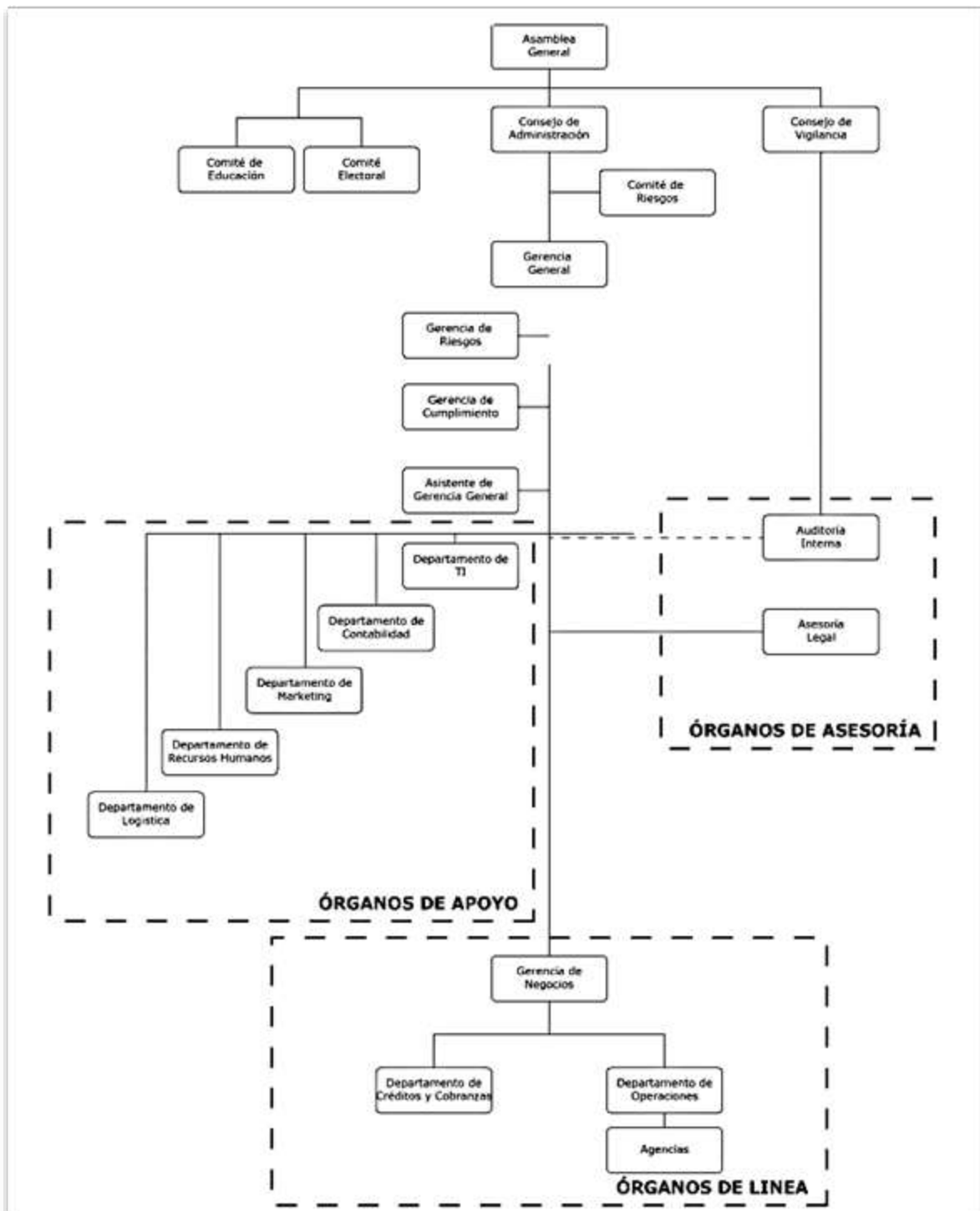
Figura 1. Ubicación de Agencias de la Empresa

Figura N° 01. Ubicación de Agencias .

1.9. Organigrama General

Denominación orgánica

Figura 2. Organigrama de la Empresa



1.10. Mercado:

Priorizamos el financiamiento a todos nuestros socios orientados a diferentes sectores como pueden ser micro empresariales, agro industriales, dependientes, etc. buscando el crecimiento sostenido de sus actividades, utilizando tecnología y herramientas que facilitan la incorporación de factores sociales que carecen de garantías efectivas (sectores no bancarizados), proyectándonos a segmentos sociales con grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo

La Cooperativa es una organización voluntaria y abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política y religiosa

Público objetivo:

Nuestro público objetivo son personas naturales, micro y pequeñas empresas, instituciones públicas y privadas (crédito por convenio) en el ámbito regional como nacional.

Coopac NSR continúa con planes de expansión y crecimiento hacia otros lugares, centrándose en el incremento y diversificación de cartera de clientes tanto a nivel de persona natural como jurídica.

Cuota de mercado:

La Coopac Nsr, financiera solidaria, líder del movimiento cooperativo con una red de agencias en el norte del Perú, cuenta con 11 agencias distribuidas en los departamentos de la Libertad, Cajamarca y Lambayeque, cada agencia cuenta con cajero automático, además supervisada y controlada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) de acuerdo a la ley 30822.

La Coopac Nsr, se posiciona en el puesto 21 del ranking de Cooperativas a nivel nacional, considerada como una de las cooperativas más grandes del norte del Perú.

1.11. Principales Competidores:

Los competidores vienen a ser las instituciones financieras que se encuentran en el medio ya que todas y la gran mayoría ofrecen similitud de productos y servicios financieros; dentro de ellas encontramos a las cooperativas, las cajas municipales, Cajas rurales de ahorro y crédito y los bancos.

1.12. Nuestros Logos:

El logo de Coopac NSR compuesto por tres colores: el amarillo que significa la luz, el verde que significa esperanza y blanco que significa transparencia.



1.13. El equipo Coopac:



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. La Administración:

Hace un barrido de lo que se entiende por administración, señalando “Hoy en día se le ha conceptualizado como el proceso a través del cual se dirigen los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de ciertos objetivos, pero, muy especialmente, para mantener complacido al cliente que es el que permite seguir viviendo y desarrollando a la empresa” (Ballina, 2000)

Según (Ballina ,2000) la Administración hoy en día se le ha conceptualizado como el recurso a través del cual se dirigen los bienes humanos, materiales y financieros para la adquisición de ciertos objetivos, muy especialmente, para concurrir y mantener contento al cliente que es el que permite seguir aportando a la existencia y desarrollo de la organización.

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (Certo, 2001).

De acuerdo con (Certo, 2001) la Administración es el desarrollo de planear, organizar, dirigir y controlar el puesto de los recursos organizacionales para lograr determinados objetivos con eficacia y operatividad.

“La perspectiva tradicional de la administración ve en ella un conjunto común de procesos que, cuando se efectúan debidamente, favorecen la eficacia y la eficiencia organizacional. Los procesos básicos son planeación, organización, dirección y control cada proceso ha de llevarse a cabo en una forma que corresponda a la situación concreta, si queremos que mejore el desempeño y no olvidemos que no siempre es fácil realizarlo correctamente en circunstancias complejas”. “La administración en cuanto conjunto de procesos distinguibles de quienes los llevan a cabo también puede concebirse como el trabajo efectuado por personas que tienen el título de gerentes”. (Hampton, 1996).

Desde el punto de vista remoto de la administración ve en ella un conjunto común de procesos que, cuando se efectúan adecuadamente, favorecen la eficacia y la eficiencia organizacional. Los procesos básicos son planeación, organización, dirección y control cada paso debe ser en forma que corresponda a la situación concreta, si queremos que mejore el desempeño y no olvidemos que no siempre es fácil realizarlo proporcionadamente en circunstancias complejas. La administración es una serie de procesos distinguibles de quienes los realizan también puede entenderse como el trabajo realizado por los gerentes de las empresas (Hampton, 1996).

La administración es una ciencia visto que tiene como objeto el análisis de los procesos que relacionan a la empresa. Además, se conoce que tiene funciones básicas que debe adaptarse en los procesos de la organización. Estas funciones son las de planear, organizar, dirigir tareas y controlar, con esto ayuda a determinar que metas u objetivos son alcanzables y cuáles no. De esta forma, le permite optimizar los recursos con los que cuenta la empresa y así lograr el éxito.

Así mismo, se le conoce como la disciplina que busca alcanzar las metas desarrollando de manera correcta sus procesos. Esto indica que con la Administración no solo se pretende evaluar las actividades que se deben hacer sino de hacer las actividades de la mejor manera, que haya efectividad para así alcanzar el éxito.

Por esto mismo, sí se quiere ganar el éxito se debe guiar con exactitud cómo utilizar la liquidez, también como asignar las tareas a cada colaborador y asegurarnos de que las harán según lo esperado así minimizaremos errores humanos que son frecuentes cuando no hay una buena coordinación entre ellos, lo que genera que no se logre los objetivos por demorarse más de lo planificado.

En efectividad, para que la administración logre realizar sus objetivos, se tiene que llevar a cabo de manera coordinada todos los recursos con que cuenta la empresa así como: humano, tecnológico y financieros, esto viene a ser el trabajo que debe realizar el administrador.

Igualmente, la actividad de la Administración supone asistir los objetivos trabajando en dependencia de alguien más. Por lo que se necesita una afinidad de dependencia donde se trabaja al mando de otro.

En este sentido, la administración puede aplicarse en instituciones formales e informales, dentro de las formales tenemos las empresas públicas; por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales y otras instituciones de salud, fundaciones, etc. y a todas las empresas privadas, así como también se incluyen las familias y hogares.

2.1.2. Teoría científica de la administración

Las teorías como consecuencia del medio histórico en una etapa determinada de la Administración tuvieron sus precursores que fueron personalidades en su época y que aportaron fundamentos muy importantes que sirvieron de mucho para la aparición y desarrollo de las mismas. Entre esas personalidades se destacan:

“Sin duda, el elemento más importante en la administración científica moderna es la idea de la tarea. El trabajo de cada obrero es preparado enteramente por la administración, con un día de anticipación por lo menos, y cada obrero recibe en la mayoría de los casos instrucciones escritas completas describiendo en detalle la tarea que debe realizar, como asimismo los procedimientos que habrán de ser usados al efectuar el trabajo.” (Taylor, 1911)

Según (Taylor, 1911) la administración dirigía el trabajo de cada obrero mediante las tareas, todo ello se daba con anticipación y por escrito detallando la actividades y los procedimientos que se debería realizar en el trabajo.

En primer lugar, intentó estudiar y definir los tipos de operaciones desarrolladas por las organizaciones. “De este modo, definió, a nuestro parecer de modo arbitrario, que las empresas efectúan tareas técnicas (relacionadas con la producción, principalmente); tareas comerciales, es decir, hacerse de las materias primas y vender los productos; tareas financieras, relacionadas con el manejo de fondos y capitales; actividades de seguridad, con el fin de proteger los activos y las personas; actividades contables, relacionadas con inventarios, balances, costos, etc.; y actividades administrativas, relacionadas con el proceso administrativo tal como lo conocemos.” (Fayol, 1916).

De acuerdo con (Fayol,1916) definió, según a nuestro juicio de modo arbitrario, que las empresas efectúan tareas técnicas (relacionadas con la producción, primeramente); tareas comerciales, es decir, solicitar las materias primas y ofrecer los artículos; tareas financieras, relacionadas con el manejo de fondos y capitales; actividades de firmeza, con el fin de proteger los activos y las personas; actividades contables, relacionadas con inventarios, balances, costos, etc.; y actividades administrativas, relacionadas con el desarrollo administrativo tal como lo conocemos.

2.1.3. Importancia de la Administración:

La importancia de la administración, está en que de ser eficaz ayuda a mantener efectividad en esfuerzos humanos, por ende obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Además se mantiene al frente de

las condiciones cambiantes ya que proporciona previsión y creatividad, en consecuencia el mejoramiento es su consigna constante.

A continuación, enumeramos una lista de aquellos beneficios principales que obtenemos de la Administración y que son de gran importancia para las empresas:

- Crear y ejecutar conocimiento relevante sobre la forma correcta de uso y optimización de los recursos con que se cuenta para operar una empresa.
- Otorga efectividad a los esfuerzos humano.
- Permite el crecimiento sustentable de las empresas.
- Genera información relevante sobre la forma correcta de tratar los recursos de operación, sobretodo de los recursos humanos que son un elemento indispensable en cualquier organización y deben ser cuidados dado que se corre el riesgo de migración hacía otras organizaciones.
- Evalúa el desempeño y crea información relevante e importante para realizar los cambios pertinentes que mejoren los procesos de las organizaciones.
- Reduce costos de operación.

2.1.4. Elementos de la Administración:

Según (Reyna Lopez, 2007) los elementos de la administración son los siguientes:

Planeación:

“Evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquel.”

(Reyna Lopez, 2007)

En la planeación se evalúa una situación futura de acuerdo a los planes establecidos, además de prevé de todos los recursos necesarios. (Reyna Lopez, 2007)

Organización:

“Proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en bien material y social” (Reyna Lopez, 2007).

La organización se definen los elementos que se usara para el buen funcionamiento de una organización teniendo en cuenta los bienes materiales y humanos (Reyna Lopez, 2007) .

Dirección:

“Pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales del negocio” (Reyna Lopez, 2007).

Esta etapa se encarga de dirigir todo lo organizado , teniendo un objetivo que alcanzar que es evaluar el rendimiento del personal y el beneficio que otorgan a la empresa(Reyna Lopez, 2007).

Coordinación:

“Armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines” (Reyna Lopez, 2007).

Armoniza las actividades de una corporación para simplificar el trabajo y sus resultados. Sincroniza los medios y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los recursos a los fines (Reyna Lopez, 2007) .

Control:

“Verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan”

Controlar que todas las etapas anteriores se desarrollen conforme a lo establecido, con el fin de que puedan identificar algunos errores, deficiencias y así poder corregirlas y mejorarlas para no volver al error.

2.2. Fases o partes de la Administración

2.2.1. Planificación:

“La planificación estratégica posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en consonancia con las metas, decantando en la estructura las líneas de acción hasta los niveles más operativos. Dado que la gestión estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro. En este orden de ideas, la gestión estratégica, se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna contemplando el contacto de la misma. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán de ser viables y medibles, lo que a su vez se materializa en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso. Más pertinente es el concepto de etapas o momentos, que indican la instancia o coyuntura que domina o sobresale de un proceso continuo o encadenado” (García et al., 2017).

La planeación estratégica ubica a la organización según su entorno fortaleciendo las fuerzas internas en consonancia con las metas, destacando en la organización las líneas de acción hasta los niveles más operativos. Visto que la administración estratégica es un cambio perenne y continuo en el plazo, que pone en marcha la dirección de una compañía para abordar con el mínimo de riesgo hacia un futuro. En este orden de ideas, la gestión estratégica, se fundamenta en un estudio de la organización, desde una repaso interno contemplando el límite de la misma. Los resultados de este estudio son plasmados en unos objetivos de extenso división, los cuales deben ser viables y medibles, lo que a su vez se materializa en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle rastreo a dicho proceso. Más pertinente es el noción de etapas o momentos, que indican la coyuntura que domina o sobresale de un proceso continuo. (Garcia et al., 2017)

La planificación, consiste en saber qué se va a llevar a cabo por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para llegar a los objetivos de la forma más efectiva.

a) Importancia de la planificación:

La planificación estratégica es de gran importancia porque sin ésta los administradores no sabrían cómo organizar a la gente y los recursos, sin un plan una organización tiene muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de conocer cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación permite la buena administración de un proceso dando claridad sobre lo que se quiere lograr y como se va a conseguir.

Incluso existe quienes hacen un plan interno, esta debe entrar, por lo aparte los siguientes fundamentos: Objetivos, Propósitos, propósitos, misión, Estándares, Políticas, Estrategias, Presupuestos, Métodos, Programas.

b) Etapas de la planificación:

La planificación debe poder medirse en su avance. Para ello, se diseña en un algún orden, acotado como un registro consecutivo de etapas:

- Identificar el problema, la necesidad actual o futura, o el objetivo por alcanzar.
- Plantear las alternativas o propuestas para alcanzar el objetivo en un Plazo asignado.
- Elección de la alternativa más conveniente.
- Ejecutar las soluciones o propuestas en un orden previamente establecido, cumpliendo metas parciales, priorizadas según necesidad o posibilidades actuales.
- Toma de decisiones.

c) Elementos de la planificación:

1. **Los propósitos.** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
2. **La investigación.** Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

3. **Los objetivos.** Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
4. **Las estrategias.** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos con las condiciones más ventajosas.
5. **Políticas.** Son guías para orientar la actividad; son criterios, lineamientos generales a vigilar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
6. **Programas.** Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
7. **Presupuestos.** Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la efectuación de dicho plan.
8. **Procedimientos.** Establecen el orden cronológico y la escena de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

2.2.2. Organización:

La Organización es un sistema que permite el aprovechamiento equilibrado de los recursos, cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que es quien lo debe dirigir. Es un proceso en sí mismo donde se

determina qué es lo que debe hacer para conseguir una meta establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la fabricación de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación razonable de todos los grupos que constituyen el grupo social, después de decretar los objetivos a aparecer en las etapas de la organización, es obligatorio evaluar qué medidas beneficiarse para conseguir lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

a) Importancia de la organización:

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
- Es una de las etapas que establece la manera correcta de alcanzar los objetivos.
- Facilita los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el esfuerzo mínimo.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce y elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- La organización debe mostrar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

2.2.3. Dirección:

La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de alcanzar que todos los involucrados en la corporación contribuyan al logro de

sus objetivos. Se ejerce a través de tres subsunciones: el liderazgo, la motivación y la explicación.

La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes, esto se refleja en cada una de las personas que trabajan con ellos.

a) Importancia de la dirección:

- Pone en recorrido todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de la dirección se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- El desempeño se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

b) Elementos de la dirección:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

2.2.4. Control:

El control es la etapa que efectúa la evaluación de los resultados logrados comparándolos con los deseados (planificados) con el fin de buscar la mejora continua.

Esta etapa del proceso administrativo comprende la participación del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

El control, pues, comprueba lo planeado y lo conseguido para liberar las acciones supervisoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos.

a) Importancia del control:

Se detallan las más resaltantes:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege los activos de la empresa.
- Se garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores, y reducir costos y tiempo.
- Sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

b) Tipos de control:

Existen varios tipos de control, dentro de los cuales se encuentran:

1. **Control Preliminar:** Es el que se realiza antes de que el proceso estratégico inicie. Esto incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas planteadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad.
2. **Control Concurrente:** Se debe aplicar en lo que dure la fase operacional. Esta incluye dirigir, vigilar, sincronizar de las actividades que ocurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.
3. **Control de Retroalimentación:** Se enfoca en el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones.

2.3. El proceso Administrativo

El proceso administrativo en las empresas:

El proceso administrativo es clave fundamental para una empresa ya que sirve como base para la realización y potencialización de las tareas que se deben cumplir con los objetivos planteados y aportar con la conservación y crecimiento de la misma. Esto se hará posible a través de la aplicación de varios procesos como: la **planeación, organización, dirección y control** los mismos que a su vez son de igual importancia y deberán funcionar de manera articulada y metódica para alcanzar los objetivos.

El proceso administrativo es una herramienta muy importante para cualquier organización ya que el buen uso de este proceso evita improvisar en los momentos difíciles y en la toma de decisiones importantes, esto se lograra teniendo una buena

comunicación, liderazgo, motivación y toma de decisiones, también permite aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc. y convertir de esta manera, una organización más efectiva para la sociedad reduciendo así el impacto negativo que puedan tener.

Cabe mencionar que en algunos casos las decisiones tomadas por la empresa, no siempre son las más correctas, es donde el proceso administrativo realiza un análisis de la situación, para planificar y controlar todas las acciones realizadas. Esto permitirá diseñar un plan de flujo continuo que volverá a comenzar en el momento que se termine. Este proceso constante es lo que hace que la empresa siempre esté en el continuo propósito de mejorar y conseguir mayores y mejores resultados.

Por último, el control y la evaluación del proceso administrativo ofrecen la posibilidad de conocer la eficacia y eficiencia de los diferentes ámbitos, recursos y actividades de la empresa. Para que así esta puede reconocer entre lo correcto y lo que no está funcionando dentro de la empresa, para corregir o cambiar según convenga en su momento.

Es por esto, que el proceso administrativo es la herramienta necesaria para gerentes o administradores que quieran llevar una correcta gestión empresarial.

Como se puede ver, el proceso administrativo es fundamental en las organizaciones para conseguir resultados grandes y positivos.

2.4. Mapa de procesos

a) Concepto:

El mapa de procesos es un diagrama que permite obtener, de manera comprensible y rápida, una visión completa de la empresa y de las actividades que realiza. Su función radica principalmente en la competencia de representar una imagen gráfica de la organización de manera unificada, lo que ayuda a una comprensión fácil debido a la sencillez de estos diagramas.

El mapa de procesos es un diagrama que representa los procesos y las fases de estos, dentro de una organización y de manera interrelacionada entre sí. Un proceso es el resultado de la suma de las actividades como de los recursos utilizados en todo proceso.

Este mapa de procesos es la representación gráfica, de la interrelación que existen entre todos los procesos y sub procesos de la organización, dicho así, puede parecer descifrable de efectuar, sin embargo la certeza es que suele ser una tarea ardua que implica a los diferentes departamentos de la organización.

b) Objetivo de un mapa de procesos:

El objetivo de los mapas de procesos esta en entender de forma muy detallada y profunda el funcionamiento de los procesos y actividades en los que la entidad está involucrada. Lo suele hacer un grupo con responsables de todos los departamentos o áreas, que se ocupan de identificar los procesos, principales y secundarios. De realizado, se suele favorecer tres grandes grupos de procesos de la organización: estratégicos, operativos y de soporte.

c) Beneficios de los mapas de procesos:

El mapa de procesos no es más que un simple diagrama, ya que si estuviera bien elaborado, sin errores, éste aporta mucha información importante para el proceso de la actividad de la organización.

Esta herramienta puede ser usada para:

- ✓ Detectar ventajas competitivas.
- ✓ Identifica o detectar mejoras y correcciones, de la misma manera que se encuentre nuevas oportunidades para el proceso.
- ✓ Delegar los medios y actividades de la organización.
- ✓ Identificar los roles claves de la organización.
- ✓ Especificar las responsabilidades y funciones de cada empleado.
- ✓ Identificar las necesidades actuales y futuras de los compradores.
- ✓ Mejorar el flujo de documentación entre los distintos procesos y/o departamentos.

2.5. El Flujograma

a) Concepto:

El flujograma, también denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una serie de pasos de acciones que implican un proceso determinado. El flujograma consiste en simbolizar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y de todo tipo de sucesos mediante símbolos.

Básicamente, el flujograma hace que sea mucho más fácil el análisis de un determinado proceso por ejemplo: para la identificación de las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes, el otorgamiento de un servicio

financiero (ahorro y crédito), etc. Así como también la representación de algunos puntos críticos del proceso dado.

Habitualmente, el flujograma es empleado para comprender un proceso e identificar las oportunidades de mejorar la situación actual, así como: diseñar un nuevo proceso en el cual aparezcan incorporadas las mejoras y así facilitar la comunicación entre las personas involucradas; además difundir de manera clara, específica informaciones sobre los procesos.

En otras palabras, el flujograma es una representación gráfica donde los involucrados responsables se concentran en dibujar diferentes símbolos y dentro de ellos retratan los procesos que seguirán para su proyecto, plan, actividad u otros.

Una de las características principales del flujograma es la utilización de símbolos que permiten representar diversas etapas de un proceso y la secuencia de las operaciones.

b) Símbolos del Flujograma:

Para facilitar el entendimiento y análisis del proceso, el flujograma utiliza una serie de símbolos para representar las acciones y periodos de un proceso. No es obligatorio el uso de todos los símbolos, siempre y cuando los que se apliquen estén de acuerdo con las necesidades de las actividades mapeadas.

Por lo habitual los símbolos que más se usan son los de inicio o fin del proceso y de la toma de decisiones.

A continuación se representa algunos símbolos del flujograma:

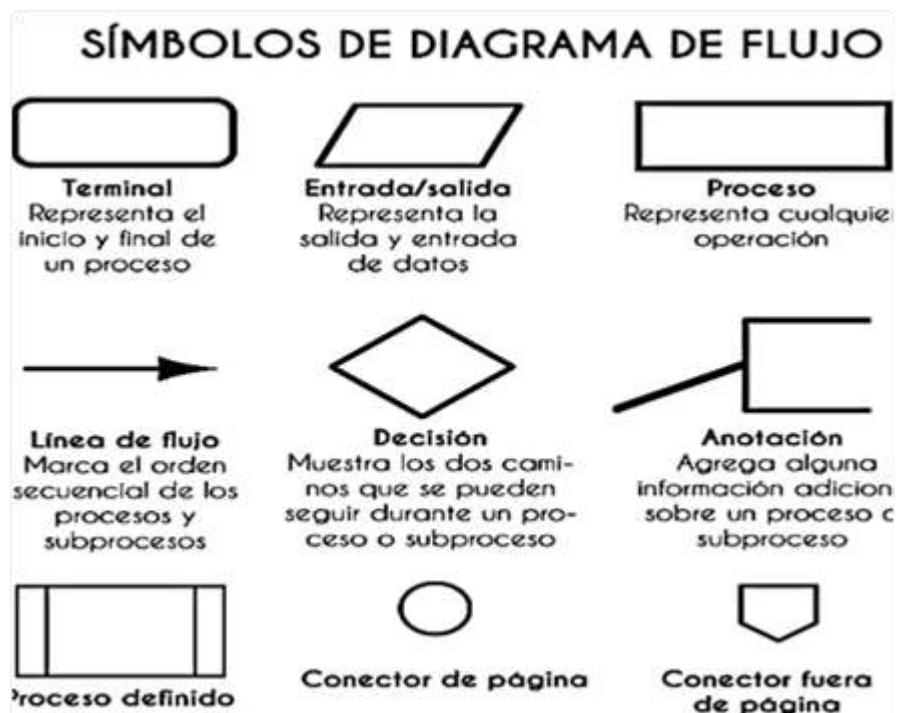


Figura 3. Símbolos de Diagrama de Flujo tomado de la web

c) Tipos de Flujograma:

Existen diversos tipos se mencionan algunos:

1. Flujograma de primer nivel o de dirección descendente

En el flujograma de primer nivel se representan los principales pasos de un proceso y se puede incluir resultados intermedios de cada paso (producto o servicio producido) y los pasos secundarios.

Es muy beneficioso usarlo para identificar y elegir los miembros adecuados que forman parte y participan en este proceso, también es conveniente usarlo para obtener indicadores que nos permitan observar y seguir el proceso ya que este flujograma se concentra en los resultados intermedios.

2. Flujograma de segundo nivel o detallado

Este tipo de flujograma es más detallado y minucioso porque señala las actividades o pasos de un proceso considerando: periodos de espera, puntos de decisión, repetición de tareas y fases de retroalimentación.

A diferencia del flujograma de primer nivel, este sirve para inspeccionar áreas del proceso de manera más detallada y detectar problemas o aspectos que no están siendo eficientes.

3. Flujograma de ejecución o matriz

Este tipo de flujograma se representa de manera gráfica un proceso pero en base a los sujetos que realizan los diferentes pasos y actividades del mismo.

Como el flujograma de ejecución indica los pasos entre los que participan en el proceso es muy fácil identificar quién le proporciona qué a quién (productos o servicios) y se puede visualizar las áreas en las que las mismas persona pudieran estar ocupándose de la misma actividad o tarea.

4. Flujograma en formato vertical

En el flujograma de formato vertical, las secuencias y los pasos van de arriba hacia abajo convirtiéndola en una lista ordenada de los pasos de un procedimiento conteniendo toda la información que se considera estrictamente necesaria.

5. Flujograma en formato horizontal

En este tipo de flujograma, el orden de la secuencia del proceso va de izquierda a derecha.

6. Flujograma en formato panorámico

En este, se representa todo el flujograma en una sola carta donde permita apreciar rápidamente toda la información que leyendo un texto, facilitando así su comprensión y ejecución (no importa si la persona está familiarizada o no con el proceso).

Por su forma panorámica, este diagrama contiene líneas tanto en formato vertical como horizontal permitiendo figurar actividades diferentes de manera simultánea y también registrar la inclusión de más de un departamento, lo que no es posible en el formato vertical.

7. Flujograma en formato arquitectónico

El flujograma en este formato puntualiza el recorrido de la ruta de personas, materiales a través del área de trabajo donde se mueve, presentando primero un diagrama de flujo descriptivo y luego un flujograma específicamente representativo.

8. Flujograma de labores

En este se indica la secuencia de las actividades, quién las realiza, en qué consisten y en qué lugar se llevan a cabo.

9. Flujograma de método

En el flujograma de método se presentan las series de operaciones, quien las realiza y cómo sabe realizarlas.

10. Flujograma analítico

En este, no solo se describen las actividades, quién y cómo las hace sino también describe para qué sirven.

11. Flujograma combinado

Este flujograma es el que contiene dos o más diagramas integrados.

2.6. Créditos:

a) Concepto:

El crédito es una operación financiera en la que una persona (el acreedor) realiza un préstamo por una cantidad determinada de dinero a otra persona (el deudor) y en la que este último, se compromete a devolver la cantidad solicitada (además del pago de los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere) en el tiempo o plazo definido de acuerdo a las condiciones establecidas para dicho préstamo

El crédito viene a ser un préstamo de dinero que una institución financiera otorga a un cliente, con el compromiso de que, en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma escalonada (pago en cuotas) o en un solo pago adicionando un interés el mismo que compensa a quien prestó el dinero, por todo el tiempo que no tuvo el mismo.

Jurídicamente el crédito es una especie de contrato de mutuo acuerdo, ya que cualquier sea el tipo de crédito, siempre se dará entre dos partes.

En caso de las personas físicas los créditos más frecuentes son los llamados hipotecarios (destinados a la compra, construcción, ampliación de vivienda),

o los destinados a la adquisición de vehículos u otros bienes de beneficio para las personas, ya sea para el trabajo o para otros destinos.

Los créditos en el caso de las organizaciones (empresas, industrias, etc.), los más usuales vienen a ser los créditos bancarios lógicamente siempre representan cifras de dinero mucho mayores, que se usan para inyectar más capital a la organización, ya que con ello se espera que puedan adquirir y mejorar su maquinaria, contratar empleados o desarrollar algún nuevo producto el cual le permita obtener ganancias, considerando la devolución del préstamo con intereses.

En ambos casos el deudor debe demostrar liquidez y solvencia, ofreciendo garantías o aportando recibos y comprobantes que justifiquen la evaluación crediticia, es por ello que en el caso de las empresas, muchas veces recibir un crédito puede significar futuro crecimiento, de este modo se vuelven atractivas en otros sentidos.

Finalmente se entiende por crédito la confianza que se tiene en la capacidad de cumplir, voluntad y solvencia de una persona, para el cumplimiento de una obligación contraída.

a) Importancia:

Se mencionan las principales:

- ✓ El crédito es importante porque facilita, en un momento determinado, el tener liquidez para poder comprar, hacer pagos, algún tipo de inversión, etc.

- ✓ El valor del crédito está en que, con las condiciones adecuadas, todos se benefician de él, en mayor o menor medida.
- ✓ El crédito es muy importante en la medida que hace posible que los emprendedores también cuenten con recursos monetarios que no tengan en un determinado momento y puedan invertirlos en sus negocios, generando ingresos futuros y, de esta manera, originando valor en la economía.
- ✓ Los créditos siempre serán un instrumento fundamental para la capitalización, tanto de las personas como de las empresas.
- ✓ Las cooperativas de Ahorro y crédito apuntan inyectar dinero a los sectores con menos posibilidades de acceder al crédito bancario, dados los rigurosos requerimientos formales que las instituciones financieras suelen establecer. Para algunas particulares, pequeñas, medianas y micro empresas, esta puede resultar la única alternativa de financiamiento viable.
- ✓ Los créditos garantizan los gastos de las personas, a la vez reactivan el sistema productivo de un país.
- ✓ Con los créditos se pueden realizar inversiones que permitan mejorar la producción y servicios mejorando sus ingresos.
- ✓ Sin embargo, es muy importante controlar el nivel de endeudamiento ya que este debe mantener, aceptable de tal forma que no se afecte la estabilidad económica de la persona, empresas, organizaciones, o hasta de un país.

b) Tipos de Créditos:

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es el ente que se encarga de regular y supervisar los sistemas financieros, de seguros y pensiones en nuestro país. Este organismo vela por los derechos de todas las personas que solicitan servicios en bancos, aseguradoras y pensiones privadas.

La SBS clasifica los créditos en Perú en siete grandes grupos:

1. Créditos corporativos:

Destinados a personas jurídicas con ventas superiores a los 200 millones de soles en los últimos dos años.

2. Créditos a grandes empresas:

Estos créditos se otorgan a personas jurídicas cuyas ventas sean mayores a los 20 millones de soles, pero menores a los 200 millones en los dos últimos años antes de solicitar el préstamo.

3. Créditos a medianas empresas:

Créditos otorgados a personas jurídicas con endeudamiento en el sistema financiero superior a los 300 mil soles en el sistema financiero en los últimos seis meses y que no cumplan con las características para ubicarse dentro de los créditos corporativos y las grandes empresas, de igual manera éste crédito se otorga a la personas naturales con deudas que no sean hipotecarias mayores a 300 mil soles en los últimos seis meses siempre y cuando parte de este crédito este destinado a pequeñas empresa o micro empresas .

4. Créditos a pequeñas empresas

Es un crédito destinado a personas jurídicas o naturales con el fin de financiar operaciones de producción, comercialización o servicios. El requisito es tener un endeudamiento en el sistema financiero mayor a los 20 mil pero menor a los 300 mil soles en los últimos seis meses.

5. Créditos a microempresas:

Es un crédito muy común, destinado para fines de igual al crédito de pequeñas empresas pero con límites de endeudamiento menor a los 20 mil soles en los últimos seis meses.

6. Créditos de consumo:

6.1 Créditos de consumo revolvente:

Este tipo de crédito se otorga a las personas naturales, generalmente se usa para el pago de servicios, bienes o deudas no empresariales. El crédito revolvente se refiere a que estos créditos pueden ser pagados por un monto inferior al de la facturación del mes, acumulándose la diferencia (a la que se le aplica la tasa de interés correspondiente) para posteriores facturaciones, dentro de este tipo de crédito se encuentran las tarjetas de crédito.

6.2 Créditos de consumo no revolvente:

Este tipo de crédito se otorga a personas naturales para fines distintos de la actividad empresarial. La diferencia está en que en este caso el crédito se debe pagar por el mismo monto facturado y no de manera diferida.

7. Créditos hipotecarios:

Son aquellos créditos otorgados a personas naturales destinados a la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y sub división de vivienda propia siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas.

c) Elementos del crédito:

Dentro de los principales se mencionan los siguientes elementos:

- 1. Destino del crédito:** Para la financiera es básico conocer el propósito del crédito que se solicita; el destino que el cliente piensa darle.
- 2. Monto del crédito:** Corresponde al cliente fijar la cantidad de crédito que necesita. Es la cantidad que solicita a la entidad financiera y que se podrá conceder en su totalidad, solo una parte o negarte el otorgamiento del crédito. En general el importe mínimo de los préstamos es a criterio de cada financiera, aunque realmente no existe un límite legal. También es importante tener en cuenta que, a mayor cantidad solicitada, mayores serán los intereses que se cancelará al final.
- 3. Interés del crédito:** Viene a ser el interés que se tiene que cancelar a la entidad financiera por prestar el dinero. Normalmente, todos los préstamos se contratan a tipo de interés fijo, aunque para préstamos personales de larga duración también es posible encontrarte con tipos de interés variable.

4. Plazo del crédito: El plazo viene a ser el tiempo durante el cual se va a devolver el préstamo, este plazo de tiempo pueden ser meses o años. En general, el plazo de los préstamos se dan entre un plazo mínimo de 6 meses y un máximo de 10 años , aunque es a criterio de cada financiera, además tener en cuenta que a mayor plazo, se cancelara más intereses aunque la cuota mensual será más baja.

5. Garantía: Para todo tipo de crédito deberá estar respaldado con una garantía la misma que servirá y ofrecerá una mayor seguridad de recuperación del crédito.

De tal forma que estos elementos representan la base sobre las cuales las financieras otorgan o no financiamiento a diferentes solicitudes que se les presenta, así cada una es independiente pero a la vez estrechamente está relacionada entre sí.

2.7. Cartera de clientes:

- **Concepto:**

Una cartera de clientes viene a ser un grupo de personas con características comunes, respectos a sus ingresos, costumbres, comportamientos de consumo, etc. Los que permite a una empresa diseñar y ofrecerles nuevas oportunidades de negocio.

En cualquier ámbito, una herramienta clave es la cartera de clientes. Esta denominación corresponde a que la “cartera” pertenece a una persona, en este caso; puede ser un agente de ventas, asesor de negocios, corredor de bolsa, de propiedades, de seguros, o cualquier otro servicio que se ofrezca, y que, luego

de haber realizado un trabajo constante, haya permitido establecer relaciones con clientes que depositan su confianza en él para la adquisición cualquier tipo de servicios o producto.

Después de definir cartera de clientes, se define que es cartera de créditos.

2.8. Cartera de créditos:

- **Conceptos:**

Un término utilizado en finanzas, bancos, títulos y valores financieros.

- ✓ La cartera de créditos es el conjunto de créditos y financiamientos otorgados por el sistema bancario a las personas físicas y a las diversas instituciones del sector público y privado.
- ✓ La cartera de créditos es el mayor activo de las financieras, y se considera el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el beneficiario de dicho documento o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto.
- ✓ Una cartera de préstamos es un conjunto de créditos y financiamientos que los bancos, compañías de inversión o incluso agencias del gobierno poseen o manejan. El fondo está compuesto por los documentos que amparan los activos financieros y también por operaciones a través de las cuales se financia a un tercero.
- ✓ Las carteras de crédito representan los activos de un micro financiero, pues generan ingresos recurrentes derivados de los pagos de los préstamos.

- ✓ Dentro de la contabilidad bancaria la cartera de créditos es una cuenta que se utiliza para registrar aquellos productos capitalizados en la concesión de préstamos y en deudores.

Existen dos mecanismos mediante los cuales un gerente de cartera obtiene los préstamos, una es mediante la captación de nuevos préstamos y la otra comprando créditos ya registrados.

- **Importancia de la cartera de créditos.**

Para una entidad financiera es muy importante el retorno de los créditos otorgados ya que de ello depende su permanencia. Es por ello que todas las entidades financieras, establecimientos bancarios, compañías de financiamiento comercial, y todas las que estén autorizadas a otorgar créditos están obligadas a llevar una adecuada administración del riesgo crediticio, lo cual incluye procedimientos para evaluar, calificar y controlar la cartera de créditos.

La evaluación de la cartera o riesgo crediticio comienza desde el otorgamiento del crédito y a lo largo de la vida del mismo, dentro del proceso del riesgo crediticio se siguen unas políticas que son establecidas por la junta directiva, estas están definidas con claridad y precisión, esto incluye una estructura organizacional, límites de exposición crediticia, otorgamientos de crédito, garantías, seguimiento y control, constitución de provisiones, capital económico, recuperación de cartera, etapa y análisis de la contraparte, capacidad de pago del deudor, la etapa de la recuperación entre otras.

Todas estas medidas aportan con la minimización del riesgo crediticio o sea pérdida y disminución del activo.

- **Riesgo crediticio:**

Término utilizado en el sistema bancario, viene a ser el potencial de que un prestatario de una institución financiera no se encuentre en capacidad de cumplir con las obligaciones que mantiene con esta, de acuerdo con los términos acordados (Comité de Basilea, 2000). De esta manera, la administración o manejo del riesgo de crédito busca garantizar una tasa de retorno ajustada por riesgo para las instituciones financieras manteniendo las exposiciones al riesgo crediticio bajo estándares aceptables. No obstante, es importante que las instituciones financieras tengan un manejo del riesgo crediticio que no solo comprenda un análisis del cartera crediticia completa, sino que también consideren los riesgos relacionados a cada uno de los créditos que pertenecen a dicha cartera, (Comité de Basilea, 2000). En esta línea, la supervisión financiera debe velar por que todas las instituciones que comprenden el sistema financiero tengan una buena gestión o manejo del riesgo crediticio (identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo crediticio) y que mantengan un nivel adecuado de capital para enfrentar y compensar estos riesgos.

2.9. Departamento de Operaciones:

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 Historia Profesional:

El inicio de mi historia profesional se da en el mes de mayo 2007 cuando ingreso como practicante a Coopac NSR Oficina Principal (Cajabamba), en el Departamento de Operaciones, área de caja para ser específico donde apoye en atención al cliente como Recibidor/Pagador por un periodo de 6 meses.

A fines del año 2007 me invitan a participar en la convocatoria para el puesto de Recibidor/Pagador, donde evaluaron a varios participantes y fui una de las elegidas para ocupar el puesto mencionado, me mantuve en este puesto desde diciembre 2007-Abril del 2009.

En abril 2009 se presente una convocatoria interna para ocupar el Cargo de Asistente de Operaciones o Jefe de Caja, entre todos los recibidor/pagador que trabajábamos en ese entonces, me presente y gane el concurso; fui promovida para tal cargo desde el 2009 hasta Enero 2013.

Mi experiencia como Asistente de Operaciones culmina a inicios del año 2013 donde solicito cambiar de área con el fin de ganar y conocer nuevas experiencias, en el sistema financiero.

En Febrero 2013 me rotaron de agencia, llegando a ser parte del área de crédito de Agencia Cajamarca donde me destaque como Asistente de Analista de Crédito, siendo la primera etapa de inicio para convertirme en asesor de negocios, mantuve este cargo hasta Enero 2014 donde me promovieron al cargo de Analista de

créditos Junior debido a que ya tenía asignado cartera de créditos y metas por cumplí en colocaciones.

Ocupe el cargo de Asesor Junior hasta Agosto 2016, para luego pasar al cargo de Asesor de Negocios donde me mantuve hasta Febrero 2018 ; a partir de marzo del mismo año fui Asistente de Negocios Sénior denominación que nos corresponde debido el tamaño de cartera de créditos que manejamos, por último a partir de Junio 2018 estoy como Asesor de Negocio Master siendo el máxima escalón como asesores de negocios, el cargo que mantengo hasta la actualidad.

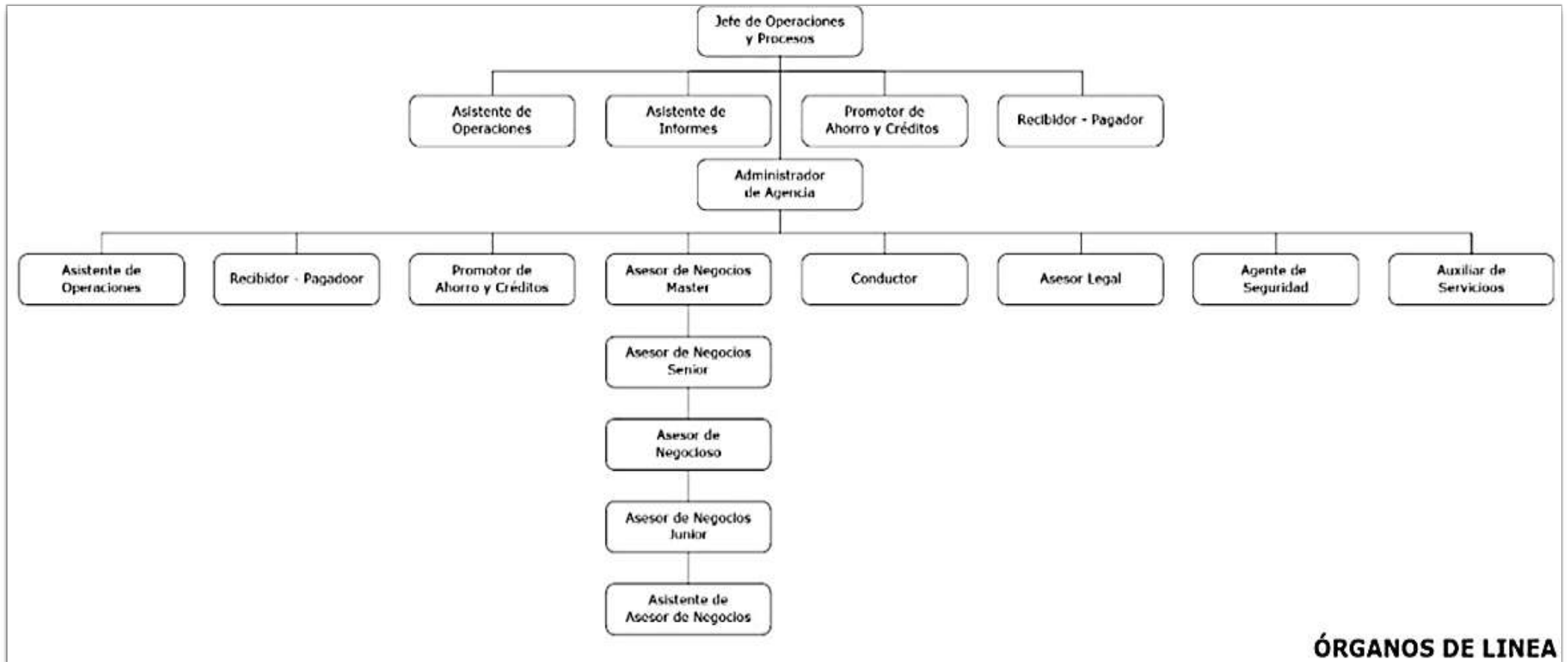


Figura N° 04: Organigrama de Agencia Coopac NSR.

3.2 Práctica Profesional en la Empresa:

El pasar por las diferentes áreas de Coopac NSR me ha permitido conocer bien los procesos de ahorros y créditos ya que fui parte del Departamento de Operaciones donde inicié como Recibidor/Pagador, luego Asistente de Operaciones y actualmente como Asesor de Negocios Master del Departamento de Créditos.

3.2.1 Descripción del puesto: Recibidor /Pagador

Objetivos del puesto:

Atender las operaciones de pago, depósito y retiro de efectivo y cheques que realizan los socios en la ventanilla de caja de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” y sus Agencias.

Funciones y responsabilidades:

Corresponde al Recibidor- Pagador:

1. Recibir dinero en efectivo por las aperturas y depósitos de aportaciones y ahorro, amortizaciones y cancelación de préstamos, cheques institucionales, compra y venta de moneda extranjera que efectúen los socios de la Cooperativa, así como demás operaciones autorizadas que se efectúen en las ventanillas.
2. Entregar dinero en efectivo, órdenes de pago y cheques a los socios de la Cooperativa por concepto de retiro de ahorros, desembolso de préstamos, previa verificación de la identidad y firma del socio y de la conformidad de su saldo, pago a proveedores entre otros servicios similares.

3. Atender las autorizaciones de retiros y cancelaciones de aportaciones de los socios, previa verificación y conformidad del Jefe de Operaciones y Procesos.
4. Registrar todas las transacciones de ingreso y salida de dinero de caja.
5. Ordenar los comprobantes de caja por tipo de movimiento y moneda, así como los billetes, monedas, cheques y otros documentos.
6. Dar conformidad al resumen de ingresos y egresos que emite el sistema informático al cierre de operaciones, y preparar el arqueo de fondos de su ventanilla por los saldos en efectivo y cheques.
7. Realizar la verificación de dinero (billetes y monedas) al cierre de la operación del día y comparar con el Arqueo de Caja para su conformidad o determinar los sobrantes o faltantes de ser el caso.
8. Proporcionar y absolver dudas sobre saldos y estados de cuentas a los socios de la Cooperativa, así como cualquier otra información que requieran.
9. Entregar al Jefe de Operaciones y Procesos al final del día la documentación sustentatoria de las operaciones realizadas, el efectivo y los reportes de cierre de caja.
10. Detectar billetes falsos en moneda nacional o extranjera; retenerlos y dar aviso al Jefe de Operaciones y Procesos.
11. Control de fichas de inscripción, mancomunación de cuentas, planilla de descuentos por convenio, emitir la planilla de operaciones, etc.
12. Apoyar a la Jefatura en la elaboración según cronograma los anexos y reportes que de acuerdo a la normatividad legal debe elaborar la Jefatura

de Operaciones y Procesos y que se debe de remitir a los organismos de supervisión.

13. En Agencias elaborar reportes diarios de resumen de ingresos y egresos, así como el reporte del consolidado diario de caja. Y realizará diariamente los arqueos de efectivo y valores en ventanilla como en bóveda en coordinación con el Administrador de Agencia. Así como también apoyar en la promoción de los productos y/o servicios.

14. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato dentro del ámbito de sus responsabilidades.

Competencias:

- a) Liderazgo.
- b) Trabajo en equipo.
- c) Lealtad institucional.
- d) Manejo de herramientas office
- e) Capacidad de motivación
- f) Capacidad de organización
- g) Trabajo bajo presión.
- h) Iniciativa.

3.2.2 Descripción del puesto: Asistente de Operaciones

Objetivos del puesto:

Informar, orientar y promover la adquisición de productos ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario”, además de

registrar la admisión de nuevos socios, abrir cuentas de aportaciones y ahorro, etc.

Funciones y responsabilidades:

Corresponde al Asistente de Operaciones:

1. Promover la venta de productos y servicios financieros ofrecidos por la Cooperativa en forma amable, cordial y eficiente a los socios y a las personas interesadas en los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.
2. Atender, informar y realizar la inscripción de nuevos socios en el sistema informático, apoyar en entregar los estados de cuenta y dar información de saldos de los socios, también registrar el retiro de socios de la Cooperativa. De igual manera asesorar e informar a los socios potenciales sobre los montos, plazas y tasas de interés de los productos de ahorros, depósitos a plazo fijo y CTS, y registrar en el sistema informático.
3. Asesorar e informar a los socios potenciales sobre los montos, plazos y tasas de interés de los productos de ahorros a plazo fijo y CTS, y registrar en el sistema informático.
4. Realizar la apertura de las cuentas de aportaciones, cuentas de ahorro, cuentas de depósitos a plazo fijo y cuentas de CTS en el sistema informático.
5. Llevar el control y registro de los contratos de los depósitos a plazo.
6. Controlar que se cumpla con lo establecido para el recibidor pagador con respecto a los Boucher de ingreso y egreso de las ventanillas.

7. Elaboración y verificación de informes o cartas de cobranzas coactivas a SUNAT.
8. Control de fichas de inscripción, mancomunación de cuentas, etc.
9. Ejercer la emisión de cheques para pagos de proveedores y otros conceptos, emitir un listado de los mismos y enviar a Gerencia General para la firma respectiva Retirar de la bóveda los pagarés cancelados, para entregar a los socios.
10. Realizar la emisión de boucher por desembolsos de créditos.
11. Decepcionar y verificar los pagarés emitidos, ingresar a bóveda para su custodia, verificar diariamente la existencia de los pagarés vigentes y retirar de la bóveda los pagarés cancelados, para entregar a los socios.
12. Ejecutar la emisión de cheques para caja chica.
13. Entregar los pagarés vencidos al Departamento de Créditos y Cobranzas, a su solicitud.
14. Ejecutar la emisión de cheques para viáticos, vales o adelanto de proveedores.
15. Verificar y ordenar los documentos del día anterior para pasar a Contabilidad.
16. Atender a socios en sus requerimientos por operaciones realizadas.
17. Ejecutar las transferencias de aportes para pago de obligaciones.
18. Emitir informe mensual de reportes de transferencias realizadas.
19. Ir al Banco a pagar y a realizar abonos y transferencias autorizadas por su Jefe Inmediato y/o Gerencia General.

20. Llevar un archivo de los reportes de cheques emitidos por créditos y otros pagos.
21. Entregar duplicados de cronogramas de pagos a los socios.
22. Separar los contratos hipotecarios, líneas de créditos y garantías prendarias, para entregar al Jefe de Operaciones y Procesos para su archivo.
23. Girar el boucher respectivo para operaciones a liquidar.
24. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el superior inmediato dentro del ámbito de sus responsabilidades.

3.2.3 Descripción del puesto: Asesor de Negocios Master

Objetivo del puesto:

Realizar la promoción, análisis, evolución y desembolso de los créditos que solicitan los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario”. Dirigir y realizar el proceso de recuperación de los créditos atrasados, tanto en el ámbito de la cobranza administrativa y pre-judicial que afectan la cartera de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario”.

Funciones y responsabilidades:

Corresponde al Asesor de Negocios:

1. Consultar en el sistema informático y la central de riesgo, la situación crediticia del socio.
2. Analizar, evaluar y calificar los expedientes de crédito tomando en cuenta el reglamento de créditos, el Estatuto y las Políticas de la Cooperativa.

3. Llevar a cabo la labor de captación de nuevos socios para la Cooperativa, así como la promoción de los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa a sus asociados.
4. Determinar la suficiencia y calidad de las garantías cedidas por los solicitantes de crédito, y verificar su constitución formal a favor de la Cooperativa.
5. Recomendar al Jefe del Departamento de Créditos y Cobranza y/o Administrador de Agencia en base al análisis y evaluación del crédito, las garantías presentadas y los riesgos a los cuales está expuesto el crédito, la aprobación, modificación o rechazo de la solicitud de préstamo.
6. Gestionar y supervisar en el caso de garantías hipotecarias y prendarias, la elaboración de los contratos de hipotecas y los trámites que se deben realizar ante el Notario para elevar el contrato a escritura pública.
7. Efectuar el seguimiento de los créditos vigentes y refinanciados hasta su total cancelación.
8. Entregar todos los pagarés que han sido debidamente firmados por el socio, cónyuge y avales al Gerente de Operaciones y Agencias para su custodia en la bóveda de la Cooperativa.
9. Coordinar con el Jefe de Créditos y/o Administrador de Agencia los expedientes de socios que por motivo de incumplimiento deben de pasar al ámbito judicial para seguir sus respectivos procesos legales remitiendo al Asesor Legal los expedientes de deudas debidamente organizadas y coordinar cada acción judicial de los expedientes que tengan más de 120

- días de morosidad, dejando evidencia de haber agotado la cobranza administrativa.
10. Consultar en el sistema informático los créditos morosos, emitir los reportes diarios de morosidad y determinar los gastos de cobranzas y gastos administrativos.
 11. Emitir y enviar por el sistema informático avisos de vencimiento, así como también cartas recordatorias, de notificación y avisos prejudiciales a los socios y avales de las cuentas que se encuentren en situación de morosidad, mantenimiento un archivo de los documentos emitidos.
 12. Ubicar diariamente los expedientes de los socios morosos, seleccionados y priorizando las acciones de cobranzas y recupero de la cartera atrasada hasta agotar la vía administrativa.
 13. Realizar gestiones de cobranza a través de llamadas telefónicas al socio, su cónyuge y garantes, así como también realizar visitas a sus domicilios y/o centros laborales. Para así persuadirlos, orientarlos y concertar entrevistas que permitan solucionar sus problemas de atraso en los pagos.
 14. Realizar la emisión y envío de avisos de vencimiento. Así como también cartas recordatorias, de notificación y avisos prejudiciales a los socios, y de ser pertinente, de las cuentas que se encuentren en situación de morosidad.
 15. Dejar constancia del resultado de las acciones adoptadas respecto del socio y sus garantes, indicando el resultado de su visita y archivar las copias de las cartas y notificaciones de cobranzas gestionadas en el día.

16. En caso de existir créditos mediante descuento por planilla, gestionar la cobranza de los socios morosos bajo esta modalidad ante la Institución que ha realizado el convenio con la Cooperativa.
17. Entregar notificaciones de cobranza morosa a los socios y a sus avales, en sus domicilios y centros laborales.
18. Elaborar un informe de los expedientes de créditos morosos que deben ser entregados a cobranza judicial.
19. Realizar otras funciones que le asigne el Jefe del Departamento de Créditos y Cobranzas dentro del ámbito de sus responsabilidades.

Competencias:

- a) Facilidad de palabra
- b) Liderazgo
- c) Trabajo en equipo
- d) Lealtad institucional.
- e) Manejo de herramientas office
- f) Capacidad de motivación

3.3 Situación Actual de la Empresa:

La experiencia profesional se inicia con la elaboración de matriz Foda institucional para conocer la realidad de la institución.

Institución: Coopac NSR-Agencia Cajamarca

Dirección: Jr. Cruz de Piedra N° 676

Área: Área de Créditos

- **Diagnostico FODA:**

Fortalezas:

- ✓ Compromiso y apoyo de todo el grupo de créditos
- ✓ Rapidez y facilidad para el otorgamiento de créditos.
- ✓ Incremento de cartera en crédito Consumo no Revolvente (C. personal, convenios, descuento por planilla, por ahorros, etc.) se minimiza el riesgo.
- ✓ Cero costos operacionales.
- ✓ Ubicación estratégica en el centro de Cajamarca, con ambientes acogedores.
- ✓ Fomentamos hábitos de ahorro en los socios (pago de aportación mensual)

Debilidades:

- ✓ Altas tasas de interés y otros costos financieros en el otorgamiento de los préstamos.
- ✓ Sistema y tecnología crediticia desactualizada.
- ✓ Elevados indicadores de morosidad, en consecuencia, incremento de números de créditos castigados
- ✓ Escaso personal en el área de créditos, lo que no nos permite alcanzar las metas propuestas.
- ✓ Ingreso de personal sin experiencia, trato descortés al cliente.

Oportunidades:

- ✓ Presencia continua en ferias agropecuarias y otras a nivel regional, lo que nos permite promocionar nuestros productos, hacer conocida nuestra institución.
- ✓ Convenios interinstitucionales con el sector empresarial para el otorgamiento de créditos por convenio.
- ✓ Auspicios a diferentes organizaciones lo que nos permite promocionar nuestra marca.

Amenazas:

- ✓ La apertura de nuevas instituciones financieras con nuevos y mejores servicios (bajas tasas de interés).
- ✓ Pérdida de clientes por nuevas condiciones de afiliación u otros conceptos de pago.
- ✓ Crisis económica por decretos del gobierno.
- ✓ Riesgo elevado en créditos de la pequeña y micro empresa.
- ✓ Sobre endeudamiento de clientes debido a la oferta crediticia puesto que existen variedad de financieras.
- ✓ Guerra de financieras promocionando tasas de interés más bajas con la intención de acaparar la cartera consumo no revolvente o crédito por convenio mediante la compra de deuda, puesto que este tipo de préstamo tiene riesgo mínimo.

3.4 Lineamientos de acción:

a) Antecedentes:

Antecedente 01:

La experiencia laboral durante el año 2013 con el convenio firmado con sector Educación para el otorgamiento de créditos no tuvo mucha aceptación, no alcanzamos las metas propuestas en colocaciones por ende nuestros indicadores financieros no reflejaron mucha mejoría ya que influenció muchos factores que desvanecieron la aceptación de este producto tales como:

Tasa de interés: A pesar de considerar una TEA baja, la competencia tenía mejores propuestas.

Costo de Membresía: Costo de ingreso para ser socio de nuestra Coopac.

Agencia nueva en Cajamarca: Desconocían nuestra institución, tenían desconfianza ya que teníamos solo 3 años como agencia en la provincia de Cajamarca.

Escasa publicidad.

Obteniendo este resultado, se propuso continuar con los Convenios e incluir al sector privado ya que este cuenta con mínimo acceso a este tipo de créditos.

Antecedente 02:

En el periodo 2014 - 2018, busque nuevas empresas de diferentes sectores para ofrecer nuestro producto financiero “Crédito por Convenio Descuento por planilla”,

La labor de promoción que realizamos fue constante, presentamos oficios en diferentes instituciones con la propuesta del convenio, además tuvimos apoyo y recomendaciones de socios trabajadores en diferentes instituciones lo que permitió llegar a cada una y hacer conocer nuestros productos y servicios

financieros, con la firma de estos convenios se consiguió alcanzar una mejora en las colocaciones.

En este periodo firmamos 03 convenios:

- Gobierno Regional de Agricultura (pública)
- Caxagas S.A. Oxica, Mark Da S.A. (privadas)
- Clínica “María Belén” (privada).

Antecedente 03:

Posteriormente en el año 2019 nuestra Coopac era una micro financiera con más presencia en el mercado, firmamos convenios con 02 instituciones el mismo año, el cual nos permitió obtener más socios prestamistas e incremento de cartera de créditos.

En el año 2020, tuvimos un buen inicio y debido a la pandemia por Covid 19 se paralizó el otorgamiento de créditos, y por ende el trabajo que veníamos realizando con los convenios, proceso que transcurrió por un semestre aproximadamente.

La pandemia, en parte, fue una motivación para crecer con el crédito por Convenio ya que era un crédito con riesgo mínimo otorgado a trabajadores del sector público y privado con un sueldo estable. Sin embargo en el caso de los microcréditos (otorgado a negocios) , estos reflejaban atrasos y morosidad debido a la coyuntura que atravesaba nuestro país.

Los convenios firmados en este periodo fueron con 5 instituciones públicas, dentro del cual están:

- Ugel San Pablo
- Municipalidad provincial de Cajamarca
- Municipalidad Distrital de Baños del Inca
- Municipalidad distrital de LLacanora
- Municipalidad Distrital de Jesús.

Todas ubicadas dentro del departamento de Cajamarca.

La firma de estos convenios fue muy oportuna debido a que nos han permitido incrementar la colocación de créditos en los últimos meses, reactivando gradualmente todos nuestros servicios financieros, reflejados en el primer trimestre del año 2021.

3.5 Metodología:

La metodología utilizada estuvo encaminada en el proceso administrativo debido a que nos ayuda a complementar todos los pasos seguidos de manera ordenada desde que se planifico todo el proceso a seguir hasta la actualidad en donde se hace seguimiento, mejoras en los posteriores convenios.

3.5.1 Planificación:

El primer proceso se aplicó fijando los propósitos, objetivos, y algunas estrategias que nos permitieron alcanzar nuestros objetivos dirigidos a la aceptación por parte del sector empresarial para la firma de convenios Inter institucionales en vías del otorgamiento de crédito descuento por planilla.

Detallamos los pasos a seguir:

✓ Se fijó el objetivo de realizar el convenio con el sector Educación de Cajamarca para lo cual me reuní con el administrador de Agencia para dar a conocer los beneficios que obtendría Coopac al acceder a esta modalidad de crédito tales como:

- Riesgo crediticio mínimo.
- Incremento de cartera de créditos.
- Mejoras en ingresos financieros
- Crecimiento de membresía.

3.5.2 Organización:

Segunda tapa de la Administración donde aplicamos todo lo planificado en conjunto con el equipo de trabajo de Coopac NSR Agencia Cajamarca, es en esta etapa donde se logró todo el propósito y la realización de nuestro objetivo.

Se detalla los pasos a seguir:

- ✓ Acorde una reunión con el Director de la institución en mención (Ugel Cajamarca) donde nos permitió explicar la propuesta del convenio con mayor detalle sobre los beneficios que accederían como socios y/o prestamistas de nuestra institución, tal es así como que se explicó detalles importantes como tasa de interés, plazos, montos de crédito y garantías.
- ✓ Al tener la aceptación del Director, recibimos toda la información de su representada, seguido se envió la misma al área de Asesoría Legal de Coopac NSR para la redacción del Convenio.

- ✓ Una vez culminado el Convenio se ingresó por mesa de partes de la institución involucrada, para su revisión por parte de las áreas involucradas en la aprobación y firma del convenio, así como el Administrador, Área Legal, Director y Remuneraciones, el mismo que tuvo una demora de 12 días.
- ✓ Pasado el plazo fuimos a consultar como iba el trámite del convenio, la respuesta obtenida fue que había muchas observaciones que levantar, de inmediato se remitió el documento al área correspondiente para su corrección y luego ser ingresado al área legal para dar conformidad.
- ✓ En un plazo de 15 días llegó el oficio de aprobación del Convenio por parte de la institución involucrada, el mismo que ya nos respaldaba para la atención con este tipo de créditos.
- ✓ Posteriormente se envió correo al Área de Marketing y Gerencia General solicitando aprobación y autorización para elaboración de publicidad de nuestro primer convenio con el sector de educación pública considerado un sector amplio en la ciudad de Cajamarca.

3.5.3 Dirección:

Tercera etapa de la Administración, donde se consigue involucrar al personal forjando metas de colocación, pago de bonos, además se incluyen otras áreas.

- ✓ Solicité apoyo de TI mediante un correo para la elaboración del producto “Crédito por convenio “en nuestro sistema OBL y así mejorar la clasificación de los créditos al momento de generar una solicitud.
- ✓ Realizamos reuniones con el equipo del Área de créditos quienes eran los involucrados en el cumplimiento de la meta para informarles sobre el convenio firmado recientemente, sobre la fijación de metas que deberían alcanzar, y sobre ello el pago de bonos por cumplimiento de las mismas, una manera de motivar al personal.
- ✓ Se conformó equipos de dos asesores eligiendo a uno como jefe de equipo para realizar la labor de promoción y captación de socios en las diferentes instituciones educativas públicas de Cajamarca.
- ✓ Cada equipo redactó y envió oficios a las instituciones educativas elegidas para solicitar autorización y reunir a todos los docentes y explicarles los beneficios que ofrecía nuestra Coopac así como también en el otorgamiento de crédito por Convenio.
- ✓ Cada equipo tuvo una meta de captación diaria, para ello llevaban su material publicitario como lapiceros, llaveros, volantes el que ayudaba a la captación de más socios por ende a incrementar nuestra cartera de colocaciones ofertando este tipo de crédito.

3.5.4 Control:

En esta etapa nos centramos en la evaluación al personal y el cumplimiento de sus metas, si se alcanzó lo esperado.

- ✓ Se realizó reuniones semanales para tratar el desempeño de cada grupo mediante reportes presentados por los mismos donde sustentaba el incremento de membresía y baja colocación de créditos.
- ✓ En el segundo trimestre se avaluó mensualmente, con el uso de reportes generados por sistema, se revisó indicadores de crecimiento de cartera de créditos y membresía por cada asesor de negocios y así confirmar que el producto “Crédito por convenio” ya tenía representación en la cartera de créditos en el periodo mencionado.
- ✓ Se consolidó información periodo 2013-2014, confirmando un crecimiento del 2.3 % aproximadamente en un año con respecto al monto de cartera del año 2013(2' 734,860.64). Cabe recalcar que el monto de cartera no es fijo, varía con el monto de créditos desembolsados y cancelados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Después de revisar la descripción de la experiencia seguidamente se detallan sus resultados.

4.1 Cartera de créditos total:

La cartera de créditos total nos hace referencia a las colocaciones de todo tipo de créditos clasificados como Hipotecarios, consumo, microcrédito.

Se aprecia un crecimiento notable año tras año teniendo un pico de crecimiento en el año 2018.

En el año 2019 hubo una disminución de cartera por un monto de s/ **166,161.00**, originado por el cambio de Administrador debido a que el ritmo de trabajo desaceleró notablemente, se ve reflejado en los resultados obtenidos al cierre.

En el año 2020 hubo un buen inicio el mismo que se detuvo por la Pandemia por Covid 19 el cual afectó varios meses, restableciéndose en el último trimestre donde mejoran los resultados debido a que se trabajó crédito por convenio dando como resultado un incremento de s/ **196,532.00**.

AÑO:	COLOCACIONES
2012	S/ 1,380,031.90
2013	S/ 2,734,860.84
2014	S/ 4,189,926.26
2015	S/ 7,349,822.86
2016	S/ 8,824,457.53
2017	S/ 9,914,043.72
2018	S/ 11,401,980.95
2019	S/ 11,235,819.35
2020	S/ 11,432,352.02

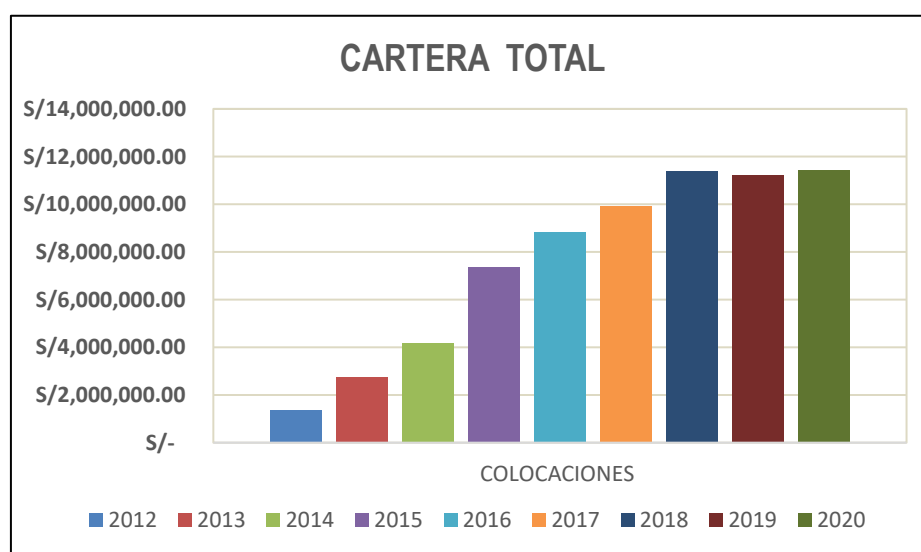


Figura N° 05: Información de Coopac NSR

4.2 Resultados de Cartera de créditos consumo:

Representa los créditos Consumo no Revolvente, dentro de los que se encuentran los créditos personales, a sola firma, rapicash y en su gran representación los créditos por convenio

En el año 2013 que inicia con el proyecto de la firma de convenios se nota en los resultados que hubo un leve incremento hasta el 2014, para posterior tener un incremento duplicado de **S/1, 544,616.88** hacia el año 2015 representando el pico más alto de colocaciones.

Por el año 2016 y 2017 se redujeron las colocaciones en este producto, se dieron las compras de deuda por mejores tasas de interés que ofrecía la competencia,

En el año 2018 se recuperó la cartera de créditos en s/ **650,289.00** superando al año anterior.

En el año 2019 se redujo mínimamente las colocaciones como se indicó al inicio fue producto del cambio de Administrador.

En el año 2020 a pesar de enfrentar la Pandemia por Covid 19 la cartera consumo no revolvente se recuperó a **S/ 2, 433,889.88**, manteniendo un nivel estable creciente al primer trimestre 2021.

AÑO:	C. CONSUMO
2012	S/ 585,979.46
2013	S/ 887,610.45
2014	S/ 1,012,706.91
2015	S/ 2,557,323.79
2016	S/ 2,071,189.90
2017	S/ 1,735,397.75
2018	S/ 2,386,217.08
2019	S/ 2,346,658.38
2020	S/ 2,433,889.88

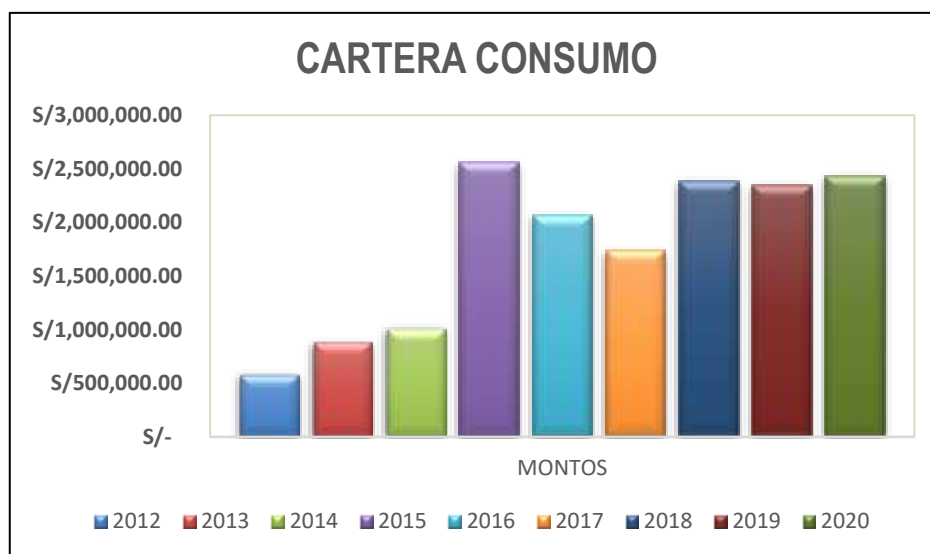


Figura N° 06: Captado de Coopac NSR.

4.3 Membresía:

La membresía refiere al número de socios inscritos, hábiles y activos, muchos de ellos ingresados por crédito, ahorros u otros beneficios.

Se aprecia que los mejores años en captaciones fueron:

Año 2013 cuando se inició en proyecto de Créditos por convenio y se tuvo más captación de membresía que colocaciones, manteniendo su crecimiento hasta el año 2017, el año 2016 fue el mejor ya que se inscribieron 1582 socio.

El año 2018 sigue reduciendo este número, algunos se retiraron debido a la fidelización con el administrado anterior y debido al cambio migraron a otras financieras.

El año 2020 se redujo notablemente la membresía por la Pandemia por Covid 19

AÑO:	SOCIOS
2012	787
2013	1,512
2014	1,274
2015	1,402
2016	1,582
2017	1,125
2018	790
2019	765
2020	471

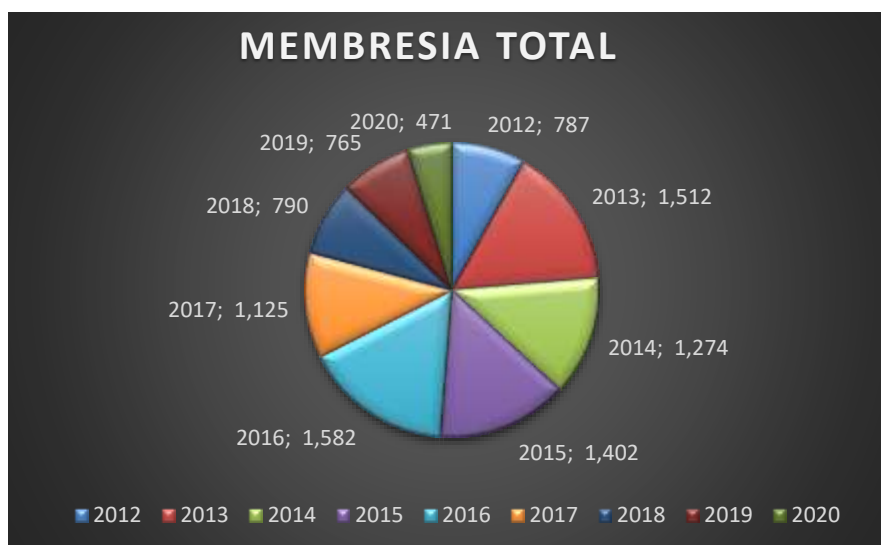


Figura 07: Información Captada de Coopac NSR.

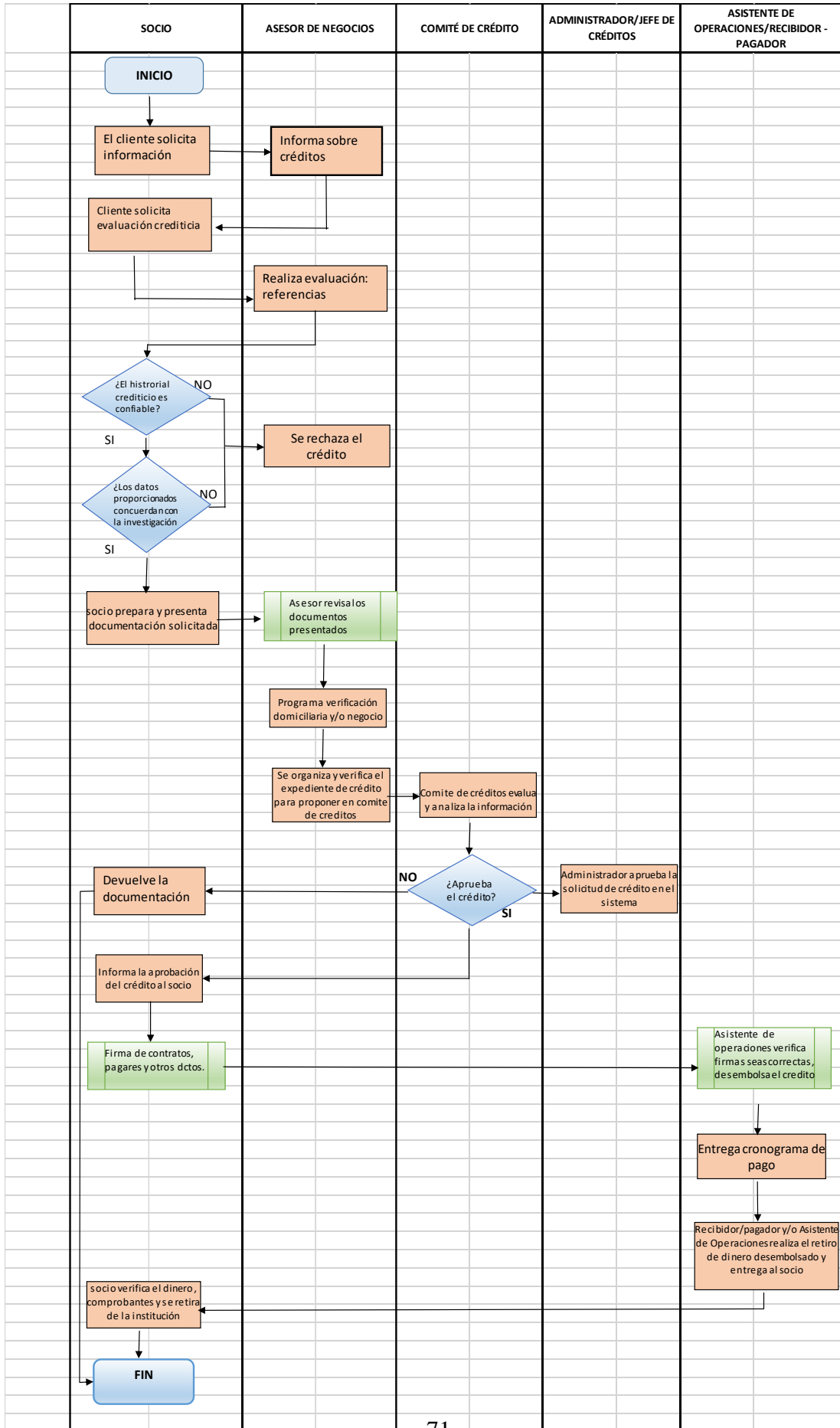
4.4 Propuesta y elaboración de flujograma para el otorgamiento de crédito:

Proceso de otorgación de crédito solicitado por nuestro socio.

Procedimiento: Elaboración propia

1. El cliente solicita información.
2. Asesor de Negocios informa sobre créditos.
3. Cliente solicita evaluación crediticia.
4. Asesor realiza evaluación, solicitando referencias de pago en otras ifis.
5. ¿Su historial crediticio es confiable? Afirmativo ir a 7, es negativo ir a 8.
6. ¿Los datos proporcionados concuerdan con la investigación? Afirmativo ir a 7, si es negativo ir al 8.
7. Socio prepara y presenta la documentación solicitada.
8. Asesor de negocios revisa los documentos presentados.

9. Se programa verificación domiciliaria y/o negocio.
10. Se organiza y verifica el expediente para proponer al comité de créditos.
11. Comité de créditos evalúa y analiza la información.
12. ¿Aprueba el crédito? Afirmativo ir al 15, si es negativo pasa al 16 y 22.
13. Administrador de Agencia aprueba solicitud de crédito en el sistema.
14. Se informa la aprobación del crédito al socio.
15. Firma contratos, pagares de créditos y otros formatos.
16. Asistente de Operaciones verifica las firmas sean correctas , procede al desembolso,
17. Entrega cronograma de pagos.
18. Recibidor –Pagador y/o Asistente de Operaciones realiza el retiro de dinero desembolsado y entrega al socio.
19. Socio verifica el dinero, comprobantes y se retira de la institución. Ir al 23
20. ¿El historial crediticio no es confiable? ¿Los datos proporcionados no concuerdan con la investigación? Se rechaza el crédito
21. No aprueba el crédito.
22. Devuelve la documentación. Ir al 23.
23. Fin del proceso.



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

- La administración es importante porque conforma en la actualidad una disciplina que se fortalece cada vez más por ser indispensable en las organizaciones, por su contribución al mejoramiento de las mismas a través de la implementación de las etapas del proceso administrativo el mismo que se aplicó en este proyecto.
- En este proyecto se asentaron los conocimientos adquiridos en mi formación profesional en los rubros de Administración, Finanzas, Marketing y otros, aplicando todas las etapas de la Administración en el proceso de Implementación de Créditos por Convenio en Coopac NSR desde su inicio en el año 2013 hasta la actualidad que seguimos buscando la firma de más convenios, El desarrollo de la práctica profesional me ha permitido mejorar los servicios crediticios obteniendo una mejor posición frente a la competencia.
- Con La implementación de este producto (Crédito por Convenio), se ha logrado darle mayor importancia a la colocación de créditos por Convenio, debido a que contamos con campañas promocionales permitiéndonos ampliar nuestra cartera de créditos y clientes puesto que demostró en estos tiempos de coyuntura ser un crédito más confiable, seguro, con menor riesgo

- La Coopac NSR es una entidad del sector micro financiero que está logrando posicionarse en el mercado debido a que cuenta con 12 agencias intercomunicadas en todo el norte el Perú, sin embargo, existe una competencia muy agresiva el cual exige tomar medidas que afectan los ingresos financieros, así como rebaja de tasas de interés, flexibilización de requisitos lo cual ponen en riesgo la calidad de las colocaciones.

5.2. Recomendaciones:

Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario:

- Seguir trabajando las campañas destinadas a impulsar las colocaciones con el crédito por Convenio basándose principalmente en la rebaja en tasas y flexibilidad de requisitos, puesto que este producto permite otorgar beneficios especiales a los socios con buen historial crediticio, buena conducta y capacidad de pago buscando con ello no solo impulsar las colocaciones, sino incrementar nuestra participación en el mercado.
- Buscar e incrementar sus ingresos y márgenes de rentabilidad toda vez que desarrolle la innovación y mejora continua de sus servicios y beneficios, creando nuevos productos crediticios más accesibles hacia sus asociados, alineado al planeamiento estratégico institucional.
- Crear estrategias que permitan fidelizar al socio promoviendo una atención rápida, asesoría eficiente, y diversas opciones por las cuales los socios prefieran pertenecer a nuestra institución.
- Considerar un proceso de reclutamiento efectivo para los puestos directivos, ya que de ello depende el crecimiento y mejora de la institución.

REFERENCIAS

Ballina, F. (2000). Teoría de la administración: un enfoque alternativo (1a. ed.). México: McGraw Hill.

Certo, S. C. (2001). Administración moderna (8a. ed.), Bogotá: Pearson Educación de Colombia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

Cajal Flores, Alberto. (9 de febrero de 2021). Los 8 Elementos de la Administración Más Importantes. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/elementos-administracion/>.

Hampton, D. R. (1996). Administración (3a. ed.). México: McGraw Hill.

Reyna Lopez, K. Y. (2007). Los elementos basicos de la administracion. Recuperado de <https://www.lifeder.com/elementos-administracion/>

Garcia, J., Duran, S., Cardéño, E., Prieto, R., Garcia, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 15.

<https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>