



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA CONTABILIDAD Y FINANZAS

“ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS Y LA MEJORA EN LA RENTABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN ASOCIACIÓN MUJERES EN ACCIÓN, TRUJILLO, 2014”.

Tesis para optar el título profesional de:

**Contadora Pública**

**Autora:**

Carolina Kimberly Paredes Valdiviezo

**Asesora:**

CPC. Rossana Cancino Olivera

Trujillo – Perú

2016

## APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Carolina Kimberly Paredes Valdiviezo** , denominada:

“ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO Y RECUPERACIÓN  
DE CRÉDITOS Y LA MEJORA EN LA RENTABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN  
ASOCIACIÓN MUJERES EN ACCIÓN, TRUJILLO, 2014.”

---

Rossana Cancino Olivera  
**ASESOR**

---

Carola Salazar Rebaza  
**JURADO**  
PRESIDENTE

---

Jorge Vilchez Perez  
**JURADO**

---

Leoncio Esquivel Perez  
**JURADO**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	13
1.4. LIMITACIONES.....	14
1.5. OBJETIVOS.....	14
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. ANTECEDENTES.....	15
2.2. BASES TEÓRICAS.....	19
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	48
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....</b>	<b>50</b>
3.1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	50
3.2. VARIABLES .....	50
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	50
<b>CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>52</b>
4.1. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	52
4.2. MATERIAL.....	53
4.2.1. UNIDAD DE ESTUDIO.....	53
4.2.2. POBLACIÓN.....	53
4.2.3. MUESTRA.....	53
4.3. MÉTODOS.....	53
4.3.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE DATOS.....	53
4.3.2. PROCEDIMIENTOS.....	53
<b>CAPÍTULO 5. DESARROLLO.....</b>	<b>54</b>
5.1. LA EMPRESA, ASPECTOS GENERALES .....	54
5.1.1. DENOMINACIÓN Y DOMICILIO.....	54
5.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	54
5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	55
5.2.1. MISIÓN.....	55
5.2.2. VISIÓN.....	55
5.2.3. VALORES.....	55
5.3. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	55
5.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA .....	56
5.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	72
5.4.1. ANÁLISIS FODA.....	80
5.4.2. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS.....	74
5.4.3. RESULTADOS DE ENCUESTA REALIZADA A LAS JEFATURAS DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y AUDITORÍA.....	81

5.4.4.	ANÁLISIS DE LA CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA.....	84
5.4.5.	ANÁLISIS DE LA CALIFICACIÓN DE LA CARTERA.....	85
5.4.6.	ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PROVISIONES CONTABLES Y LAS PROVISIONES REQUERIDAS.....	86
5.4.7.	ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS POR INTERESES DE COLOCACIONES.....	87
5.4.8.	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN.....	88
5.5.	DISEÑO DE LA SOLUCIÓN .....	96
5.5.1.	DISEÑO DE NUEVOS FLUJOGRAMAS:.....	96
5.5.2.	PROPUESTA DE VENTA O CASTIGO DE CARTERA.....	111
5.5.3.	INCREMENTO DEL NÚMERO DE CRÉDITOS OTORGADOS.....	113
5.5.4.	DISMINUCIÓN DE LA PROVISIÓN CONSTITUIDA MENSUAL.....	113
5.5.5.	MEJORA DE LA CALIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS.....	114
5.6.	IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN .....	115
5.6.1.	RESULTADOS DE ENCUESTA REALIZADA A LAS JEFATURAS DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y AUDITORÍA.....	118
5.6.2.	VENTA DE CARTERA PESADA.....	121
5.6.3.	INCREMENTO DE CRÉDITOS OTORGADOS.....	124
5.6.4.	ANÁLISIS DE LA CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA.....	128
5.6.5.	ANÁLISIS DE LA CALIFICACIÓN DE LA CARTERA.....	129
5.6.6.	ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PROVISIONES CONTABLES Y LAS PROVISIONES REQUERIDAS.....	133
5.6.7.	ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS POR INTERESES DE COLOCACIONES.....	134
5.6.8.	ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD SEGÚN ESTADOS FINANCIEROS E INDICADORES.....	135
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS .....</b>		<b>139</b>
6.1.	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS .....	139
6.2.	RESULTADOS DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS .....	140
6.3.	RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN .....	141
<b>CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>		<b>157</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>166</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1: Tasas de Provisiones.....	27
Tabla n.º 2: Tasas de Provisiones según riesgo crediticio.....	27
Tabla n.º 3: Operacionalización de la variable dependiente .....	50
Tabla n.º 4: Operacionalización de la variable independiente .....	51
Tabla n.º 5: Integrantes del comité de créditos .....	59
Tabla n.º 6: Análisis FODA.....	80
Tabla n.º 7: Nivel de Implementación de las Políticas y Procedimientos de Crédito.....	81
Tabla n.º 8: Cumplimiento de los Procedimientos de otorgamiento de créditos.....	82
Tabla n.º 9: Cumplimiento de las Acciones de recuperación a créditos vencidos.....	83
Tabla n.º 10: Clasificación de cartera del período julio a setiembre del 2014, expresado en soles (S/.):.....	84
Tabla n.º 11: Calificación de cartera del período julio a setiembre del 2014, expresado en soles (S/.):.....	85
Tabla n.º 12: Provisiones del período julio a setiembre del 2014, expresado en soles (S/.):.....	86
Tabla n.º 13: Ingresos por intereses de colocaciones del período julio a setiembre del 2014, expresado en soles (S/.): .....	87
Tabla n.º 14: Estado de Situación Financiera, período julio a setiembre del 2014 .....	88
Tabla n.º 15: Estado de Resultados, período julio a setiembre del 2014 .....	89
Tabla n.º 16: Estado de Resultados acumulado a setiembre del 2014 .....	90
Tabla n.º 17: Resumen de cartera propuesta para venta .....	113
Tabla n.º 18: Nivel de Implementación de las Políticas y Procedimientos de Crédito, post organización de los procesos.....	118
Tabla n.º 19: Cumplimiento de los Procedimientos de otorgamiento de créditos, post organización de los procesos.....	119
Tabla n.º 20: Cumplimiento de las Acciones de recuperación a créditos vencidos, post organización de los procesos.....	120
Tabla n.º 21: Resumen de cartera vendida.....	121
Tabla n.º 22: Relación de cartera Vencida respecto a la cartera pesada:.....	123
Tabla n.º 23: Créditos Otorgados:.....	124
Tabla n.º 24: Clasificación de cartera del período Octubre a Diciembre del 2014, expresado en soles (S/.): .....	128
Tabla n.º 25: Calificación de cartera del período Octubre a Diciembre del 2014, expresado en soles (S/.): .....	132
Tabla n.º 26: Provisiones del período Octubre a Noviembre del 2014 .....	133
Tabla n.º 27: Ingresos por interés de colocaciones de Octubre a Noviembre del 2014 .....	134
Tabla n.º 28: Estado de situación financiera a Diciembre del 2014.....	135
Tabla n.º 29: Estado de resultados a Diciembre del 2014 .....	136
Tabla n.º 30: Estado de situación financiera acumulado a Diciembre del 2014 .....	137
Tabla n.º 31: Evolución de la cartera de julio a diciembre del 2014 .....	143
Tabla n.º 32: Evolución de la calificación de cartera de julio a diciembre del 2014 .....	145
Tabla n.º 33: Evolución de la provisión de cartera de julio a diciembre del 2014.....	146
Tabla n.º 34: Ingresos por intereses de las colocaciones de julio a diciembre del 2014.....	147
Tabla n.º 35: Evolución de créditos otorgados de julio a diciembre del 2014.....	148
Tabla n.º 36: Desembolsos y recuperaciones de julio a diciembre del 2014.....	149
Tabla n.º 37: Utilidades de julio a diciembre del 2014 .....	151

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1: Distribución de Agencias de AMA .....	54
Figura n.º 2: Organigrama Estructural de la Empresa .....	56
Figura n.º 3: Créditos sin garantía con calificación en pérdida.....	72
Figura n.º 4: Créditos sin garantía con calificación en pérdida.....	73
Figura n.º 5: Flujograma de Promoción de créditos .....	74
Figura n.º 6: Flujograma de Evaluación de créditos.....	75
Figura n.º 7: Flujograma de Comité de créditos.....	76
Figura n.º 8: Flujograma de atención al cliente.....	77
Figura n.º 9: Flujograma de desembolso de créditos.....	78
Figura n.º 10: Flujograma de comité de mora .....	79
Figura n.º 11: Nivel de Implementación de las Políticas y Procedimientos de Crédito.....	81
Figura n.º 12: Cumplimiento de los Procedimientos de otorgamiento de créditos .....	82
Figura n.º 13: Cumplimiento de las Acciones de recuperación a créditos vencidos .....	83
Figura n.º 14: Evolución del ROA en el período de julio a setiembre del 2014.....	92
Figura n.º 15: Evolución del ROE en el período de julio a setiembre del 2014.....	92
Figura n.º 16: Flujograma de Atención al cliente .....	97
Figura n.º 17: Proceso de Evaluación de Créditos.....	98
Figura n.º 18: Flujograma del Proceso de Aprobación de Créditos.....	99
Figura n.º 19: Flujograma del Proceso de Desembolso de Créditos.....	100
Figura n.º 20: Flujograma del Proceso de Supervisión a los analistas de créditos por parte del supervisor de créditos .....	101
Figura n.º 21: Etapas de Cobranza y recuperación de créditos .....	102
Figura n.º 22: Flujograma de comité de mora .....	103
Figura n.º 23: Flujograma de Etapa de Recordatorio (Seguimiento de uno (1) a quince (15) días de vencimiento) .....	104
Figura n.º 24: Flujograma de Etapa de Persecución (Seguimiento de dieciséis (16) a veintinueve (29) días de vencimiento) .....	105
Figura n.º 25: Flujograma de Seguimiento de mora a 30 días .....	106
Figura n.º 26: Flujograma del trámite de refinanciación .....	107
Figura n.º 27: Flujograma de Seguimiento de créditos refinanciados .....	108
Figura n.º 28: Flujograma del trámite de pase a Cobranza Judicial .....	109
Figura n.º 29: Flujograma del trámite para Castigo o Venta de Créditos.....	110
Figura n.º 30: Formato en Excel para registro de acciones de recuperación: .....	114
Figura n.º 31: Correo de difusión de los nuevos flujogramas y formatos.....	117
Figura n.º 32: Nivel de Implementación de las Políticas y Procedimientos de Crédito, post organización de los procesos. ....	118
Figura n.º 33: Cumplimiento de los Procedimientos de otorgamiento de créditos, post organización de los procesos. ....	119
Figura n.º 34: Cumplimiento de las Acciones de recuperación a créditos vencidos, post organización de los procesos. ....	120
Figura n.º 35: Correo de administradora de AMA con las acciones a realizar para la venta de cartera: .....	122
Figura n.º 36: Carta de Renovación.....	125
Figura n.º 37: Solicitud de Crédito.....	126
Figura n.º 38: Liquidación de Desembolso de Crédito.....	127
Figura n.º 39: Formato en Excel con registro de acciones de recuperación: .....	129
Figura n.º 40: Estado de cuenta con cumplimiento de compromiso de pago, según acciones de recuperación.....	130
Figura n.º 41: Formato de seguimiento de clientes con problemas de pago .....	131
Figura n.º 42: Evolución del ROA de julio a diciembre del 2014 .....	152
Figura n.º 43: Evolución del ROE de julio a diciembre del 2014 .....	153
Figura n.º 44: Acciones de recuperación realizadas: .....	196
Figura n.º 45: Estado de cuenta con cumplimiento de compromisos de pago: .....	197
Figura n.º 46: Formato de seguimiento de clientes con problemas de pago: .....	198
Figura n.º 47: Acciones de recuperación realizadas: .....	199
Figura n.º 48: Estado de cuenta con cumplimiento de compromisos de pago: .....	199

## RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de la Organización de los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos en la Institución Asociación Mujeres en Acción, y su efecto en la rentabilidad de dicha organización.

La investigación fue cuasi experimental, se utilizó el diseño de pre y post test, para probar la relación causal de la organización de los procesos de créditos y su influencia en la rentabilidad de la institución. La población estuvo conformada por los Estados Financieros de la Institución Asociación Mujeres en Acción, y la muestra estuvo constituida por los Estados Financieros de la Institución Asociación Mujeres en Acción, comprendida entre los períodos de Julio del 2014 a Diciembre del 2014. Se realizó además una encuesta, validada por juicio de expertos, para medir y conocer el estado de los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos, antes y después de la organización de los procesos.

Se evidenció que existían muchas falencias en los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos, los cuales afectaban directamente a la rentabilidad de la institución AMA. En los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos, la mayoría de los flujogramas existentes no eran los más apropiados, ya que no mostraban de manera clara las actividades a realizar, los responsables, y cómo se ejecutarían.

Posteriormente se organizó los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos de la institución, diseñándose e implementándose flujogramas para cada uno de los procedimientos involucrados, especificando cada una de las actividades a realizar, los tiempos y los responsables. Además se implementó el uso de formatos para mejorar el seguimiento de la cartera.

Finalmente se comprobó que la organización de los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos mejora la rentabilidad de la institución, ya que se observa un notable incremento en los índices de rentabilidad (ROA y ROE), luego de la organización de dichos procesos.

## ABSTRACT

This work is the result of the Organization of granting processes and credit recovery Institution Asociación Mujeres en Acción, and its effect on the profitability of the organization.

This project was quasi-experimental, design of pre and post test was used to test the causal relation of the organization of credit processes and their influence on the profitability of the institution. The population consisted of the financial statements of the Institution Asociación Mujeres en Acción, and the sample consisted of the financial statements of the Institution Asociación Mujeres en Acción, between the periods of July 2014 to December 2014. It also made a survey, validated by expert opinion, to measure and know the status of the processes of credit granting and recovery before and after the organization of processes

It was evident that there were many flaws in the process of granting and recovery of loans, which directly affected the profitability of the AMA institution. In the process of granting and recovery of loans, the majority of existing flow charts were not the most appropriate, as there clearly showed the activities carried out, those responsible, and how they execute

Later granting processes and credit recovery of the institution was organized flow charts being designed and implemented for each of the procedures involved, specifying each of the activities undertaken, time and responsible. Besides the use of formats was implemented to improve monitoring portfolio.

Finally it was found that the organization of the processes of granting credit recovery and improving the profitability of the institution as a significant increase in profitability ratios (ROA and ROE), after the organization of these processes is observed.

## **NOTA DE ACCESO**

**No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.**

## REFERENCIAS

Manual de Políticas y Tecnología Crediticia de AMA (2015)

Aznar V. (2005). *Estrategia de cobranza en época de crisis*. (8.<sup>a</sup> ed.) México

Banco Central de Reserva del Perú (2015) Glosario de términos Básicos [En línea]  
Recuperado el 20 de mayo de 2015, <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/c.html>

BERRUEZO, J., (2003), La gestión de riesgos en Entidades Financieras.  
[http://www.antilavadodedinero.com/5N9QWSudC6AdtLbtJ8VnJBxsuDJPRzU/pdf\\_riegos/GESTIONDERIESGOENENTIDADESFINANCIERAS.pdf](http://www.antilavadodedinero.com/5N9QWSudC6AdtLbtJ8VnJBxsuDJPRzU/pdf_riegos/GESTIONDERIESGOENENTIDADESFINANCIERAS.pdf)

Boletín Actualidad Empresarial

<http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=10761>

Certo S. (2001). *Administración Moderna*. (8.<sup>a</sup> ed.). Colombia: Pearson educacion.

Díaz Collantes C. (2004). *Determinantes del deterioro de la cartera de créditos de la entidad de desarrollo de la pequeña y microempresa créditos de alcance regional Trujillo S.A. Crear Trujillo Edpyme*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Espinoza Marcillo V. y Lozada Haz G. (2012). *Auditoría operativa aplicada al departamento de siniestros del bróker de seguros el sol s.a. enfocado a la gestión de procesos*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Guayaquil, Ecuador

Ettinger, R. & Golieb D. (2001). *Crédito y Cobranza*. México: CECSA

Flores, J. (2004). *ONG Teoría y Práctica*. Lima, Perú.

Gitman, L. & Zutter, Ch. (2012). *Principios de Administración Financiera*. (12.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson educacion

Grados Becerra, E. A. (2012). *Impacto de un buen análisis crediticio en el mejoramiento de la rentabilidad de una microfinanciera de Trujillo*. (Tesis de Licenciatura).

Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Lewis Mena, J. (2004), *Determinación de las causas de morosidad en la cartera de crédito del Banco Nacional de Costa Rica, sucursal Paraíso de Cartago*. (Tesis de Licenciatura). Cartago, Costa Rica.

Llerena Farfán, M. (2013). *Riesgo crediticio y su implicancia en la gestión financiera y económica en la cartera de créditos de la Edpyme Acceso Crediticio S.A – 2012*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Martínez, M. (2011). *Introducción a las Finanzas*. España

Maxi Consult S.A Evaluación de Créditos, (2005)

Narváez De La Cruz, M. V. (2008). *Optimización de los procesos financieros del micro crédito en la cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre Ltda. en la ciudad de Quito 2007 –2008*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.

Olivera, M. & Olivera, A. (2005). *Manual Financiero. Compendio Teórico-Práctico*. Perú: Los Andes.

Perú. Ministerio de Economía y Finanzas - Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución S.B.S. N° 11356 – 2008. Modificaciones en la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones [En línea] Recuperado el 20 de mayo de 2015 [www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/sf\\_csf/RES\\_11356-2008.doc](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/sf_csf/RES_11356-2008.doc)

Perú. Ministerio de Economía y Finanzas - Superintendencia del Mercado de Valores. Resolución SMV N° 012-2011-SMV/01. Preparación de los Estados Financieros y Anexos de Control de los Agentes de Intermediación. [En línea] Recuperado el 20 de mayo de 2015

[https://www.smv.gob.pe/Frm\\_SIL\\_Detalle.aspx?CNORMA=MV0043201200043%20&CTEXTO=](https://www.smv.gob.pe/Frm_SIL_Detalle.aspx?CNORMA=MV0043201200043%20&CTEXTO=)

Quispe N. (2011). *Las Micro finanzas y las Mypesen el Perú*. Perú.

Reategui C. M. (2009). *La morosidad en la Edpyme Crear Trujillo durante el período 2001-2005 – Estrategias de solución*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Rincón, C. (2012). *Guía de Costos para pequeños y medianos empresarios*. Bogotá, Colombia: Ocoe

Rodríguez L. (2012). *Análisis de los Estados Financieros*.

Rojas, L. (2012). *Fundamentos de análisis de estados financieros*. México

Robbins y Coulter (10 ma Edicion) Administracion

Stickney, C., Weil, R., Schipper, K., Francis, J. & Avolio, B. (2012) *Contabilidad Financiera: Una introducción a conceptos, métodos y usos*. Buenos Aires, Argentina.

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. *Glosario de indicadores financieros de la SBS*. [En línea] Recuperado el 20 de mayo de 2015

[www.sbs.gob.pe/app/stats/Glosarios/Glosario\(Abril2011\).docx](http://www.sbs.gob.pe/app/stats/Glosarios/Glosario(Abril2011).docx)

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, Resolución S.B.S.Nº14353–2009, Artículo [En línea] Recuperado el 20 de mayo de 2015. <sup>9</sup><http://www.smv.gob.pe/sil/RSM0012201100000001.pdf>

Warren, C., Reeve, J. & Duchac, J. (2010). *Contabilidad Financiera*. (11.ª ed.). Santa Fe, México