



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE MEJORAS EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS, PARA OPTIMIZAR LA RECUPERACIÓN DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITOS INMACULADA CONCEPCION DE CANTA, 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Administración**

**Autora:**

Ana Luisa Gutiérrez Romani

**Asesor:**

Mg. Miguel Ángel Daniel Valdivia Correa

Lima – Perú

2017

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por el(la) Bachiller **Ana Luisa Gutiérrez Romaní**, denominada:

**“PROPUESTA DE MEJORAS EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS, PARA OPTIMIZAR LA RECUPERACIÓN DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITOS INMACULADA CONCEPCION DE CANTA, 2017.”**

---

QF. Miguel Ángel Valdivia Correa

**ASESOR**

---

MG. César Augusto Smith Corrales

**JURADO**

**PRESIDENTE**

---

LIC. Carlos Alberto Castillo Vargas

**JURADO**

---

MG. Paola Verónica Valdivia Rodríguez

**JURADO**

## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi madre, Laura Romaní por su amor infinito, por su apoyo constante e incondicional que me da cada día, inspirándome a mejorar, luchando por mis sueños y felicitándome cuando logro la culminación de alguna de mis metas que me he propuesto hasta la actualidad.

## AGRADECIMIENTO

La presente tesis realizada en la Universidad privada del Norte, es el resultado del esfuerzo de varias personas involucradas haciéndola posible.

Al profesor Miguel Valdivia por su orientación para la elaboración el presente trabajo.

A mi madre, un agradecimiento muy especial por sus palabras de aliento y por estar siempre a mi lado.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Realidad Problemática.....	2
1.3. Formulación del Problema .....	4
1.3.1 <i>Problema General</i> .....	4
1.3.2. <i>Problema Específico</i> .....	5
1.3.2.1. <i>Problema específico 01</i> .....	5
1.3.2.2 <i>Problema específico 02</i> .....	5
1.3.2.3 <i>Problema específico 03</i> .....	5
1.3.2.4 <i>Problema específico 04</i> .....	5
1.4. Justificación .....	5
1.4.1. <i>Justificación Teórica</i> .....	6
1.4.2 <i>Justificación Práctica</i> .....	6
1.4.2. <i>Justificación Cuantitativa</i> .....	10
1.4.3 <i>Justificación Académica</i> .....	10
1.5. Objetivo .....	11
1.5.1 <i>Objetivo General</i> .....	11
1.5.2 <i>Objetivo Específico</i> .....	12
1.5.2.1 <i>Objetivo específico 01</i> .....	12
1.5.2.2 <i>Objetivo específico 02</i> .....	12

1.5.2.3. <i>Objetivo específico 03</i> .....	12
1.5.2.4. <i>Objetivo específico 04</i> .....	12
<b>CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1. Antecedentes .....	13
2.2. Bases Teóricas .....	15
2.2.2. <i>Créditos y cobranza</i> .....	15
2.2.4. <i>Principales indicadores financieros</i> .....	17
2.2.5 <i>Principio de los beneficios incrementales</i> .....	19
2.2.7. <i>Qué es un proceso</i> .....	20
2.3. Definición de términos básicos.....	26
<b>CAPITULO 3. DESARROLLO</b> .....	<b>28</b>
3.1 Desarrollo el Objetivo 1 .....	28
3.2. Desarrollo el Objetivo 2 .....	34
3.3. Desarrollo el Objetivo 3 .....	39
.3.4. Desarrollo el Objetivo 4 .....	42
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>44</b>
4.1. RESULTADOS.....	44
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES .....	51
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>52</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>54</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de Ishikawa .....	7
Figura 2 Diagrama de Pareto .....	9
Figura 3 Organigrama actual de cobranzas.....	32
Figura 4 Nuevo organigrama .....	33
Figura 5 Gráfico de barras del promedio.....	40
Figura 6 Cuadro comparativo de capitales atrasados .....	44
Figura 7 Gráfico de barras sobre el riesgo actual y moderado .....	46
Figura 8 Comparación de visitas .....	47
Figura 9 Contacto con el cliente .....	48
Figura 10 Resumen de resultados .....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos para la elaboración del Pareto .....	9
Tabla 2 Cuadro del índice de morosidad .....	10
Tabla 3 Ratio para calcular el índice de morosidad .....	10
Tabla 4 Técnicas e instrumentos utilizados .....	28
Tabla 5 Cuadro comparativo sobre índice de morosidad .....	28
Tabla 6 Cuadro comparativo en porcentajes .....	30
Tabla 7 Cuadro comparativo de capitales atrasados .....	34
Tabla 8 Porcentajes de ponderación .....	35
Tabla 9 Ponderación de riesgo .....	36
Tabla 10 Cuestionario sobre procedimiento de control interno .....	37
Tabla 11 Accesos .....	38
Tabla 12 SENTINEL .....	38
Tabla 13 Encuesta sobre cobranzas en campo .....	40
Tabla 14 Cronograma de visitas .....	41
Tabla 15 Visitas realizadas con el vehículo .....	41
Tabla 16 Visitas con pasajes .....	42
Tabla 17 Visitas con el vehículo .....	42
Tabla 18 Resultados de la encuesta .....	43
Tabla 19 Porcentajes de ponderación .....	45

## RESUMEN

La cooperativa de ahorro y créditos inmaculada Concepción de Canta Ltda. Tiene como denominación comercial CREDICANTA cuya modalidad es abierta para que se puedan inscribir como socios, su domicilio está ubicada en Jr. Tacna mz 113 lt. 16 en la provincia de canta, departamento de lima, La cual es la sede principal de sus operaciones, donde la principal actividad es recibir aportaciones y depósitos ahorros de sus socios y otorgar créditos directos a ellos, con arreglo a las condiciones que señale el reglamento de créditos, aprobado por el consejo de administración.

Los fines de la cooperativa son, promover el desarrollo económico social y cultural de sus socios mediante el esfuerzo y la ayuda mutua, así como también cooperar al desarrollo, consolidación e integración del sector de ahorro y créditos y del cooperativismo en general.

La presente investigación está enfocada al área de cobranzas en un periodo de estudio de un año.

El área de cobranzas es muy importante ya que se encarga de la recuperación de los créditos otorgados por el área de créditos, por eso es necesario que ambas áreas trabajen de manera coordinada.

Los gestores de cobranzas son los encargados de realizar la gestión de cobranza, sin embargo necesitan herramientas que les permitan desarrollar un trabajo con mayor eficiencia.

La cooperativa tiene como objetivos reducir el índice de morosidad, tener la seguridad de que el socio pagará su préstamo, la rapidez con que lo hará y el beneficio incremental por los créditos otorgados, para la elaboración se utilizó datos proporcionados por el área de sistemas, donde el período de estudios es el año 2016.

Desarrollando y mejorando los objetivos se lograra reducir el índice de morosidad, se tendrá mayor seguridad de que el socio pague su préstamo, se lograra recuperar el crédito más rápido y obtendremos un beneficio incremental por los créditos otorgados.

Finalmente en un periodo de un año se logrará mejorar la gestión de cobranza donde la cooperativa tendrá mayor liquidez para continuar con sus operaciones.

## ABSTRACT

Cooperative savings and loan immaculate conception of sings Ltda. As trade name CREDICANTA whose mode is open so that they can register as partners, his home is located in AV. Tacna mz 113 lt. 16 the province of sings, Department of lima, which is the headquarters of operations, where the main activity is to receive contributions and deposits savings from its partners and provide direct loans to

The purpose of the cooperative are promoting the economic, social and cultural development of its partners through the effort and mutual assistance, as well as also cooperate to the development, consolidation and integration of the savings and loan and the cooperative sector in general.

This research is focused on the area of collections in a one year study period.

The area of collections is very important since it is responsible for the recovery of the loans granted by the area of credits, it is therefore necessary that you loved areas to work in a coordinated manner.

The collection managers are responsible for the management of collections, however need tools that enable them to work more efficiently.

The co-op aims to reduce bad debts, make sure that the partner will pay your loan, the fast will do so and the incremental benefit on granted loans, data provided by the area was used for making of systems, where the period of study is the year 2016.

Developing and improving the objectives would reduce the delinquency rate, will be more assured that the partner pay your loan, would recover faster credit and get an incremental benefit on granted loans.

Finally in a period of one year will be achieved to improve the management of collection where the cooperative will have greater liquidity to continue with their operations.

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones financieras que otorgan préstamos a sus clientes, posteriormente tienen que tener una buena gestión de cobranzas para recuperar los mismos, tener clientes con atrasos es parte del negocio financiero, el problema radica cuando el porcentaje de morosidad sobrepasa los límites esperados.

En los últimos años las instituciones financieras han desarrollado estrategias y nuevos mecanismos de cobranzas, han prestado mayor atención a las actividades de promoción, análisis del crédito y el incremento de los niveles de morosidad.

La cobranza puede ser considerada como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ganancias.

Existe la opinión de que la morosidad empieza cuando el cliente no paga su cuota puntual, generando así un problema de cobranza, sin embargo nuestros problemas en la cobranza podrían evitarse si las instituciones financieras se aseguraran de que los procesos previos al proceso de cobranzas sean conducidos correctamente, está bajo el control de estas.

Se necesita analizar toda la información actual para implementar mejoras en la gestión de cobranzas logrando disminuir el porcentaje de mora en la cooperativa de ahorro y créditos Inmaculada Concepción de Canta.

### 1.1. Antecedentes

Nuestros inicios se remontan al año 1959, la cooperativa Inmaculada Concepción de Canta se constituye en la parroquia de la ciudad de Canta, departamento de Lima. Un grupo de pobladores canteños acompañados del párroco de la provincia de Canta, el sr. Arquímedes Fuertes Villar así como los socios fundadores, el Sr. Samuel Garrido Fuertes, Pedro Mosquito Peña, Víctor Herrera Mandelli y Nicolás Villar, impulsaron un proyecto cuyo objetivo era crear una cultura de ahorros a los pobladores ya sean adultos o menores de edad representados por sus padres, con montos mínimos de aportes como socios para que personas de escasos recursos puedan mejorar su calidad de vida.

En febrero del 2003, la cooperativa figura como inscrita en SUNAT bajo el nombre comercial de CREDICANTA, es incorporado al régimen de buenos contribuyentes en el año 2016.

## 1.2. Realidad Problemática

Las instituciones financieras proveen servicios como intermediarios en los mercados financieros, tienen claros sus objetivos, apuntan a lograr su máximo resultado, buscando desarrollar de manera eficaz y eficiente todas sus áreas para que toda la organización obtenga el beneficio más importante la rentabilidad. Son muy importantes dentro de la economía de todo país, estas nacen para cubrir necesidades de un mercado determinado.

La Cooperativa de ahorro y créditos Inmaculada Concepción de Canta actualmente cuenta con más de 11,000 socios y está compuesta por diversas áreas: La dirección, administración y control de las cooperativas está a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, respectivamente. La Asamblea es la autoridad suprema de la organización cooperativa. De conformidad con el Glosario de la Ley General, el sistema financiero se define como el conjunto de empresas que debidamente autorizadas operan en la intermediación financiera. Asimismo, define la intermediación financiera como aquella actividad habitual consistente en la captación de fondos bajo cualquier modalidad, y su colocación en forma de créditos o inversiones. Por lo tanto, el sistema financiero nacional, en los términos de la Ley General, estará integrado por aquellas empresas que se dediquen a la intermediación financiera y deban ser autorizadas por la Superintendencia.

Ley general de Cooperativas Artículo 38 , texto único ordenado de la ley general de cooperativas con las modificaciones dispuestas por decretos legislativos N° 141 y 592,lima ,diciembre 1990.

El área de créditos en la empresa de CREDICANTA, es la encargada de revisar y aprobar los créditos, mientras que el área de cobranzas se encarga de la recuperación de créditos otorgados, las cuales son materia de la presente investigación, los procesos de créditos y cobranzas así como funciones deben estar bien definidos para una gestión eficaz y lograr la recuperación de los créditos otorgados.

Sabemos bien que apenas identificamos una demora o falla en el proceso de créditos lo primero es establecer la solución si existe alguna dificultad que se tiene que solucionar para luego seguir en corregir alguno proceso en relación con el área de créditos.

Considerando que todo proceso es más específico para analizar, que todo un departamento o toda la empresa, de esta manera serán los procesos independientes lo que nos

dará una visión más minuciosa el cómo se fusiona dentro del sistema de la empresa. Los departamentos tienen sus propios objetivos reforzados con una serie de recursos, como los procesos tienen sus propios objetivos y sobre todo involucran una secuencia de trabajo que va más allá de las fronteras departamentales, por eso la clave, esta, saber en cómo interactúan los procesos ya que la efectividad de toda organización es por la efectividad de sus procesos, logrando así una administración firme para tener una gran ventaja competitiva. (Krajewski et. al. 2013)

“Demostró que cuando aplicamos procesos participan personas, diversos materiales, recursos u otros, la buena o mala utilización de estos recursos determina al final el grado de satisfacción del cliente final y como consecuencia la rentabilidad de la empresa”. (Alva Menéndez, 2016 p.1)

Las problemáticas que se están presentando actualmente son el incremento del índice de morosidad, es decir qué porcentaje de préstamos otorgados no se están recuperando de manera puntual con respecto a todos los préstamos otorgados, también cuenta con un solo vehículo y eso impide que se tenga disponibilidad inmediata para realizar las cobranzas, también falta de procedimiento en el proceso de cobranzas.

Se informó que un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado, un problema puede representar una oportunidad disfrazada. El problema de las quejas de los clientes se podría considerar para rediseñar los procesos de producción y los servicios al cliente. Esta explicación empezara a partir de los factores que sirven a los gerentes eficaces para reconocer problemas tanto como oportunidades. Analizarlas y luego a actuar según la circunstancia. (F. Stoner, Freeman, y Gilbert, JR., 1996)

Desde que se inicia los problemas del área de créditos generando las pérdidas económicas a la empresa, debemos aplicar la implementación del plan de mejora en los procesos pero no solo hay que medir la parte económica si no la satisfacción de los clientes, mejora con nuestros clientes internos y externos, lo que también traería mejoras económicas al personal involucrado.

Ninguna empresa realiza sus labores con problemas internos, buscara siempre mejora en todas sus áreas, espero con esta investigación les de los alcances seguros de mejorar sus gestión empresarial, sobre todo la mejora con los clientes internos para llegar mejor y tengan la confianza nuestros clientes externos.

Informaron que las empresas cuando establecen cambios ,se organizan mejor, integrando y comprometiendo a todos para el logro; definen claramente sus criterios de éxito; comparten, aplican y respetan una filosofía de trabajo ,adecuan sus estructuras orientándolas hacia el consumidor, disponen mejor las jerarquías y equipos que responden a cualquier inconveniente con una capacidad de respuesta. (Matamala er. all. 1994)

Se ha demostrado que hoy en día muchas empresas se encuentran inmersas en proyectos de mejora, con el fin de lograr óptimos niveles de eficiencia y efectividad al menor costo posible, que les permita ser competitivos, rentables y se diferencien de su competencia por su calidad de procesos y servicio al cliente. (Alva Menéndez, 2016)

Aplicando las mejoras continuas no solo en esta área dará un resultado muy favorable a la empresa y de esta manera confirmara más que si aplican sus conocimientos administrativos daremos un paso más hacia el mercado que queremos lograr en mayor nivel.

### **1.3. Formulación del Problema**

Actualmente en la cooperativa de ahorro y créditos el límite de morosidad sobrepasa el establecido por la FENACREP.

A consecuencia de ello hay falta de liquidez para continuar con las operaciones, es por ello que se busca implementar mejoras en la gestión de cobranzas.

#### **1.3.1 Problema General**

¿En qué medida las mejoras en la gestión de cobranzas optimizaran la recuperación de créditos otorgados en la Cooperativa de Ahorro y Créditos Inmaculada Concepción de Canta?

### **1.3.2. Problema Específico**

#### **1.3.2.1. Problema específico 01**

¿Cuál es límite de morosidad que la cooperativa de ahorro y créditos Inmaculada Concepción de Canta está dispuesta a aceptar?

#### **1.3.2.2 Problema específico 02**

¿De qué manera la cooperativa de ahorros y créditos Inmaculada concepción de canta tendrá la seguridad de que el cliente pagará su préstamo?

#### **1.3.2.3 Problema específico 03**

¿Cómo influye la logística en la rapidez para que los gestores realicen la cobranza en la Cooperativa de ahorro y crédito Inmaculada Concepción de Canta?

#### **1.3.2.4 Problema específico 04**

¿Cómo la cooperativa de ahorro y créditos Inmaculada Concepción de Canta determinará el beneficio incremental del crédito?

### **1.4. Justificación**

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptiva no experimental el cual comprende elaborar una propuesta de mejora que será beneficioso para la Cooperativa, no solamente porque el índice de morosidad, sino también porque se tomará en cuenta la logística y el beneficio incremental, sino también que como consecuencia de ello disminuirán los niveles de morosidad, convirtiendo las pérdidas en ganancias.

El área de cobranzas de una empresa es muy importante. Por eso es fundamental conocer el porcentaje actual de morosidad de la empresa, para poder aplicar medidas correctivas para su inmediata solución y de esa manera alcanzar las metas trazadas por la empresa.

### **1.4.1. Justificación Teórica**

Debemos tener claros los conceptos de un buen proceso y las ventajas que nos darán el óptimo funcionamiento del área. Sin duda que aplicaremos teorías administrativas en el área de estudio teniendo claro que se adecue al mundo globalizado y virtual que nos encontramos en la actualidad. Que estas teorías permitan el conocimiento de la comunicación altamente efectiva y lograr la mejora de esta área en relación con las demás.

La presente investigación permitirá analizar, comprender e implementar mejoras para lograr los objetivos trazados.

La gestión de cobranzas es un efecto de la labor que realizan las personas involucradas en la recuperación de los créditos otorgados.

La Cooperativa CREDICANTA presenta morosidad ya que existen factores que impiden que los colaboradores puedan realizar una labor eficaz. Conocer las razones por lo que la morosidad se está incrementando nos impulsa a buscar soluciones para reducir el índice de morosidad que es medible a través indicador de riesgo crediticio, el ratio de morosidad.

Una de las primeras decisiones que toma un administrador al diseñar un proceso que funcione bien es elegir un tipo de proceso que mejor logre prioridades competitivas de este. Las estrategias para diseñar procesos pueden ser muy diferentes, según si se proporciona un servicio o se fabrica un producto. Comenzamos con los procesos de servicio, dada su gran implicación para los recursos de fuerza de trabajo en los países industrializados. (Krajewski et. all. 2013)

Que importante es conocer algo de la filosofía japonesa pero en esta etapa, recordemos el KAISEN que nos permite mejorar procesos de manera continua, aprender con esta filosofía reducir una serie de elementos, desperdicios y otros, creando en nosotros conciencia a realizar en cada momento mejoras continua y que nuestras labores relacionadas con los demás nos dé como resultado la mejora en nuestra organización. (Krajewski et. all. 2013)

### **1.4.2 Justificación Práctica**

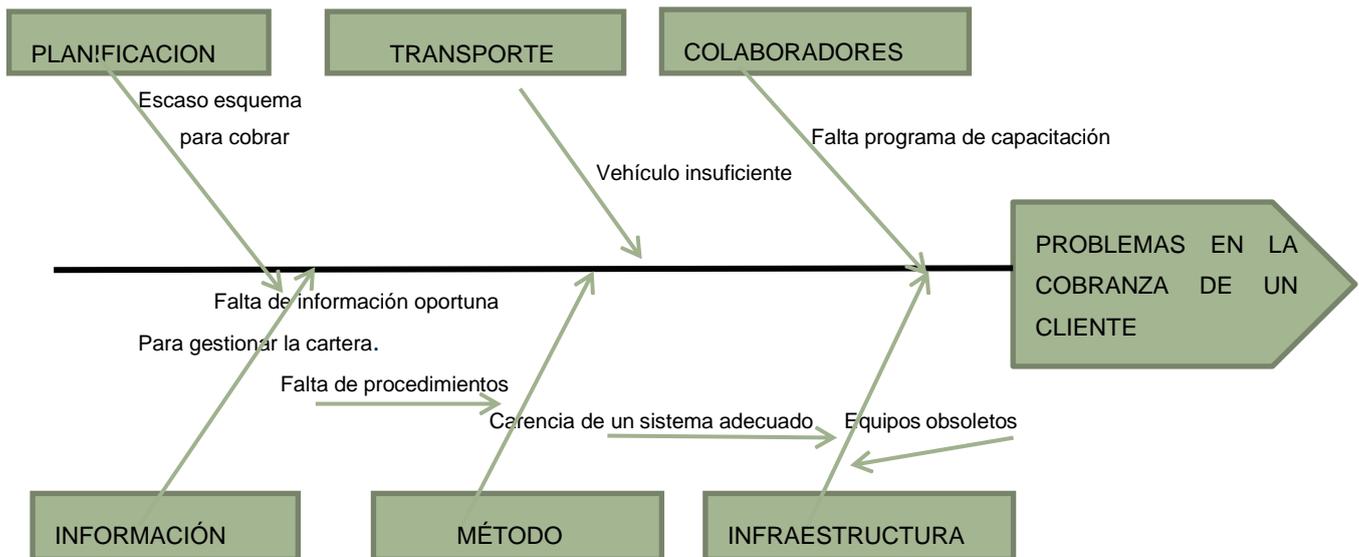
Se justifica esta investigación porque existe la necesidad de recuperar los montos adeudados con mayor rapidez, utilizando eficazmente la base de datos para tomar decisiones de cobros acertados, priorizando las acciones en el proceso de recuperación con una respectiva planificación de actividades a realizar.

### 1.4.2.1 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, es una herramienta conocida también como causa efecto, el cual permite organizar y representar gráficamente el conjunto de causas de un determinado problema para hallar una posible solución.

En el diagrama de Ishikawa hemos considerado las causas más frecuentes que originan los problemas en el proceso de cobranzas, por mencionar a las principales tenemos escasa planificación y organización para cobrar, carencia de un sistema adecuado, un vehículo es insuficiente para salir a cobrar en todas las oficinas, existe falta de motivación en el personal de cobranzas, escasa comunicación interna, falta de procedimientos para realizar las cobranzas y equipos obsoletos que no permiten actualizar rápidamente toda la información sobre los socios, como compromisos de pago, dirección, número de celular, entre otros.

Figura 1 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

### 1.4.1.2. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto, conocido también como curva cerrada o de Distribución A-B-C es una gráfica que permite organizar datos y asignar un orden de prioridades.

Para su elaboración se han considerado 21 días al mes en un periodo de estudio de 6 meses.

#### **Datos para su elaboración:**

**A.** Cambio de fecha para salir a campo a realizar las cobranzas, ya sea por coincidir con actividades de otras áreas como créditos o reuniones con el personal de la cooperativa sobre cambios que se están realizando, ocurre de 3 a 4 veces al mes (21 días)

**B.** Acceso restringido a la información actualizada sobre gestión de cobranzas, se da de 6 a 8 veces al mes (21 días)

**C.** No se actualiza la ficha con la nueva dirección o números de celulares: se da 4 veces al mes (21 días).

**D.** Poca disponibilidad del vehículo para realizar las cobranzas de 2 a 3 veces al mes (21 días)

**E.** No hay procedimientos de cobranzas: siempre

**F.** Falta de planificación para realizar las cobranzas: siempre

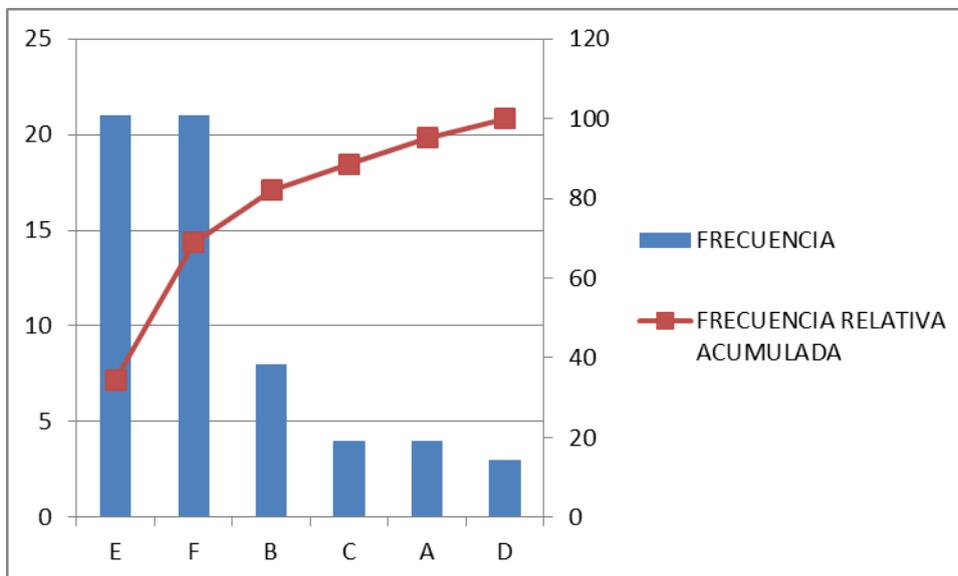
Tabla 1 Datos para la elaboración del Pareto

CRITERIOS	DISTRIBUCION	FRECUENCIA	FREC. RELATIVA	FREC. ACUMULADA
E	17%	21	36%	36%
F	17%	21	36%	71%
B	17%	7	12%	83%
C	17%	4	7%	90%
A	17%	3.5	6%	96%
D	17%	2.5	4%	100%
6	100%	59	100%	

El 51% de problemas representan el 83% de las ocurrencias.

El 49% de problemas representan el 17% de las ocurrencias.

Figura 2 Diagrama de Pareto



Fuente:Elaboración propia

En el diagrama de Pareto se ha identificado que el 51% de los problemas representan el 83% de las ocurrencias, en los cuales los problemas están dados porque no hay procedimientos de cobranzas, falta de planificación para realizar las cobranzas de créditos y acceso restringido a la información actualizada sobre gestión de cobranzas.

### 1.4.2. Justificación Cuantitativa

Para el presente trabajo se ha obtenido los siguientes datos: dato en la tabla N°1.2 cuadro de índice de morosidad actual en la Cooperativa de ahorro y créditos Inmaculada Concepción de Canta de acuerdo a los días de atraso. De acuerdo a la investigación se describe los problemas ya planteados con respecto al índice de morosidad con relación a los gestores de cobranzas.

En la tabla N°2 se muestra el indicador de riesgo que el resultado de calcular el capital atrasado de los créditos vencidos entre el saldo de colocaciones, el cual se utilizará para efecto del cálculo de índice de morosidad actual y lo que se espera conseguir como meta reduciendo ese índice.

*Tabla 2 Cuadro del índice de morosidad*

CALIFICACIONES	REAL
Normal(1-8 días de atraso)	6%
Con Problemas Potenciales(9-30 días de atraso)	13%
Deficiente(31-60 días de atraso)	9%
Dudoso(61-90 días de atraso)	24%
Pérdida(90-120 días de atraso)	26%
<b>TOTAL</b>	<b>6%</b>

*Tabla 3 Ratio para calcular el índice de morosidad*

<b>CAPITAL ATRASADO % MOROSIDAD</b>
<b>SALDO DE CREDITOS</b>

### 1.4.3 Justificación Académica

Esta investigación necesita de algunas técnicas que se desarrollaron en cursos como gestión de procesos, tal como el diagrama de Ishikawa, que tiene una amplia utilidad en el diagnóstico de procesos de servicios, cuya finalidad es encontrar y organizar las causas más profundas de un problema.

Otra técnica utilizada, es el diagrama de Pareto el cual consiste en elaborar una gráfica para organizar datos de manera descendente y permite asignar un orden de prioridades, cuyo objetivo es determinar que el 20% de las causas totales originan el 80% de los efectos.

Se necesitan también técnicas desarrolladas en el curso de logística como el plan maestro de producción que es un sistema de planificación y gestión que puede adecuarse a una empresa de servicios.

En el curso de diseño organizacional se desarrolló otra técnica como el diagrama de flujo en el manual de procedimientos.

Se considera también índices financieros desarrollados en el curso de finanzas, tomando en cuenta a las más importantes para este caso:

- Indicadores de calidad
- Indicadores de Eficacia
- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Productividad

## 1.5. Objetivo

El objeto de estudio es la Cooperativa de ahorro y créditos Inmaculada concepción de Canta, donde se busca reducir el índice de morosidad estableciendo un límite de morosidad, implementando mejoras para tener la seguridad de que el cliente pague el préstamo, utilizando el transporte para realizar el trabajo de campo que permita obtener resultados más rápidos y finalmente determinando el beneficio incremental al aplicar las mejoras.

### 1.5.1 Objetivo General

El presente estudio pretende establecer la relación que hay entre la Gestión de Cobranzas y la optimización de la recuperación de los créditos en la Cooperativa de Ahorro y Créditos Inmaculada Concepción de Canta.

## **1.5.2 Objetivo Específico**

### **1.5.2.1 Objetivo específico 01**

Establecer la relación del límite de morosidad y lo que la Cooperativa de Ahorro y Créditos Inmaculada Concepción de Canta está dispuesta a aceptar.

### **1.5.2.2 Objetivo específico 02**

Establecer la manera en que la Cooperativa de Ahorro y Créditos Inmaculada Concepción de Canta definirá la seguridad de que el cliente pagará su Préstamo.

### **1.5.2.3. Objetivo específico 03**

Establecer la relación de la logística y la rapidez en la recuperación de los créditos otorgados por la Cooperativa Inmaculada Concepción de Canta.

### **1.5.2.4. Objetivo específico 04**

Definir la metodología que la Cooperativa de Ahorro y Créditos Inmaculada Concepción de Canta empleará para determinar el beneficio incremental por cada otorgamiento de crédito.

## CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

La cooperativa de ahorro y créditos inmaculada concepción de Canta, es una entidad que esta supervisada por la FENACREP y a la vez regulada por la SBS, tiene una agencia ubicada en el distrito de Carabaylo, compuesta por 10 colaboradores que trabajan en la entidad financiera, distribuidos en el área de caja, créditos y cobranzas, donde la mayor responsabilidad recae en los analistas de créditos y los gestores de cobranzas ya que generan los ingresos a la entidad.

Se ha logrado tener una información muy importante que permite respaldar la presente investigación, con respecto a la gestión de cobranzas, nos referimos a la labor que realizan los analistas de créditos y los gestores de cobranzas, lo que se realiza en un proceso, el desarrollo dentro de una gestión de cobranzas, y los resultados que se espera en la presente investigación. Finalmente todo el proceso que conoceremos del área de créditos y de cobranzas de nuestra investigación, permitirá con este marco teórico un sustento importante de conocimientos para dar a conocer las definiciones, teorías etc. que fundamenta la información de nuestra investigación.

### 2.1. Antecedentes

- Según Catunta y Moreno (2015) en la tesis “EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CLIENTES Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD Y EN LA ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN CATÓLICA DE LA CIUDAD DE TRUJILLO DE LOS AÑOS 2012 – 2013” Publicada por la Universidad Privada Antenor Orrego(UPAO), ubicada en la ciudad de Trujillo busca explicar de qué manera, el índice de morosidad incide en la rentabilidad y en la estructura de los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Católica de la ciudad de Trujillo en los años 2012 – 2013. Para tal efecto, se aplicó el diseño descriptivo-correccional, porque no existió manipulación activa de alguna variable, ya que se buscó establecer la relación de dos variables medidas en la muestra en un lapso determinado, es decir, se observaron las variables tal y como se dieron en su contexto natural para después analizarlas. Se plantea como objetivo general, demostrar de qué manera el índice de morosidad de la cartera de clientes, incide en la rentabilidad y en la estructura de los Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Católica de la ciudad de Trujillo de los años 2012 – 2013. Para el desarrollo del presente tema, se aplica como instrumentos de recolección de datos, la guía de entrevista a los directivos y funcionarios de la institución en número de cuatro, así como el cuestionario que fue aplicado a los colaboradores en número de ocho los que permitieron realizar el diagnóstico de las políticas de

créditos y recuperaciones. Se utilizó la guía de análisis documental para demostrar el monto en que se presenta la morosidad de la cartera de clientes en los años 2012-2013 y para describir la provisión generada por la morosidad de la cartera de clientes y determinar el índice de morosidad y el grado significación de esta en la rentabilidad y en la estructura de los estados financieros. Finalmente concluyen que al analizar la estructura financiera se encontró que la composición de recursos financieros en los ejercicios 2012-2013 no proporciona el menor coste, ni el menor nivel de riesgo, tampoco el mayor apalancamiento posible. Las fuentes financieras con que cuenta la cooperativa son mayoritariamente de terceros (61.32%), habiéndose incrementado en el 2013 en 1,67% con relación al año 2012, es decir, hubo incremento en la morosidad, lo cual implica que la morosidad incide en la estructura financiera. Se comprobó, que el monto en que representa la morosidad de la cartera de créditos en el año 2012 fue de S/. 1´465,306.00 y en el año 2013 fue de S/. 1´129,189.00, los cuales son altos montos de morosidad, que inciden en la rentabilidad y estructura financiera de la cooperativa.

- Según Farje, Núñez y Reyes (año 2016), en su tesis “MEJORA DEL PROCESO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA OVERALL PARA DISMINUIR LOS INDICADORES DE MOROSIDAD”, publicada por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas(UPC) en la ciudad de Lima, el cual busca Diseñar e implementar un plan de mejora para replantear, unificar y normalizar los procesos del departamento de cobranzas de modo que se puedan cumplir con los procesos en los tiempos establecidos y se logre una gestión eficiente y eficaz. La estandarización de procesos, es una herramienta que genera una ventaja competitiva para muchas organizaciones. El objetivo de crear e implementar una estrategia de estandarización es fortalecer la habilidad de la organización para agregar valor. El problema de investigación que desarrolla el presente trabajo se basa principalmente en los altos índices de morosidad que presenta la empresa Overall en los últimos periodos. Finalmente concluyen que Implementar un plan de mejora traerá mayor orden a los procesos y evitará la duplicidad de funciones, optimizando tiempo en las tareas de los colaboradores del área. Con la evaluación del departamento de cobranzas y los indicadores utilizados en el proyecto podremos afinar la gestión de cobranza y detectar de manera más hábil los problemas cualitativos y cuantitativos del área, y aplicar políticas restrictivas como suspender el servicio si es necesario para evitar que crezca la cartera morosa, para que de esta manera se evite el riesgo que posteriormente se vuelvan cuentas incobrables.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Control interno en el sector financiero.**

El sector financiero es uno de los más regulados y complejos para implementar correctamente el control interno, y que se ha considerado como un activo que genera valor. Un programa aplicado y ejecutado adecuadamente, no sólo informa a la administración y a los responsables directos de los procesos sobre los problemas potenciales antes de que estos se materialicen, sino que también identifica, monitorea, alerta, previene y asesora sobre las pérdidas y sanciones económicas por una mala ejecución de los procesos o incumplimiento a normas establecidas, por la posible pérdida de reputación y mercado. La implementación del control interno conlleva a un estrés dentro de la organización, porque las áreas de negocio ven los procedimientos de control como algo impuesto, que destruye valor y bloquea la implantación, generando un desgaste y mayores costos. Se requiere de un tercero con experiencia, que no tenga conflicto de intereses y pueda asesorar libremente en el qué, cómo, cuándo y con quién. (PricewaterhouseCoopers, 2007).

### **2.2.2. Créditos y cobranza**

La gestión de Créditos y Cobranzas constituye procesos estratégicos establecidos por cada organización.

Morales y Morales (2014), Consideraron que los créditos siempre han sido otorgados a los diferentes actores de la sociedad para adquirir diferentes productos: a los campesinos para la adquisición de aperos de labranza y pagar sus deudas; a los industriales para incrementar su capacidad de fabricación; a los comerciantes para la adquisición de productos y equipos de distribución que faciliten sus actividades; a los señores feudales con el fin de adquirir armamento y contratar a los soldados necesarios para lidiar con otros feudos; y a los gobiernos, quienes necesitan saldar sus deudas.

El crédito se ha usado a lo largo de la historia como una herramienta diversa. En la época Helénica, el crédito lo ocupaban los comerciantes y los negociantes para acrecentar sus empresas; durante la época de los romanos, los usureros se apoderaban de las tierras de los campesinos cuando éstos no pagaban sus diferentes deudas; en los siglos XIX y XX se usó el crédito para reactivar la economía.

La decisión de otorgar o negar un crédito depende del resultado de la investigación que se hace acerca del solicitante para conocer si lo pagará; y de la percepción que el analista se forme

respecto del solicitante en su comportamiento probable de pagar el crédito. “Una investigación de crédito se lleva a cabo para ayudar a tomar una sana decisión respecto al crédito; este propósito debiera tenerse constantemente en mente cuando se emprende una investigación de crédito.

La investigación no busca información por simple capricho, busca información pertinente a la decisión específica de crédito suficiente para asegurar que la decisión recaerá dentro del límite de la probabilidad de recuperación de acuerdo con las políticas de operación.”

Los analistas de crédito deben determinar los elementos que tienen que conocer para tomar una decisión de aceptación o rechazo en la solicitud de crédito, de manera que éstos, en su mayoría, sean recuperados. “El personal de crédito debe decidir cuidadosamente cuando la información es realmente suficiente desde el punto de vista de integridad, precisión y costo”. (Morales y Morales, 2014)

### **2.2.3. Los gastos de cobranzas**

Los gastos de cobranzas, constituyen el esfuerzo realizado por la empresa para recuperar las cuentas por cobrar medido en términos de unidades monetarias. Por constituir un costo expirado, aplicable al período normal de operaciones en el cual se incurrirá, el incremento de los gastos de cobranza ocasiona una disminución de las utilidades.

Asimismo, los gastos de cobranza afectan el procedimiento de recuperación de créditos. Se debe tomar en consideración que el monto de las cobranzas nunca debe ser inferior a los gastos incurridos con esa finalidad. Un concepto de gran ayuda que permite hacer una comparación entre la compensación de gastos de cobranza con cobros es el del Punto de Equilibrio. Esta importante herramienta de análisis financiero puede servir de gran ayuda en la administración y control de cuentas por cobrar.

Cruz, Javier (2002) Recuperación de créditos y tratamiento de cuentas incobrables: El salvador editorial Limusa

#### **2.2.4. Principales indicadores financieros**

Los Indicadores financieros permiten realizar un diagnóstico general de la situación financiera, así como el desempeño y la fortaleza patrimonial de las instituciones en un periodo dado. Además, estos indicadores son útiles para analizar la capacidad de endeudamiento (solvencia) y rentabilidad de las instituciones.

Asimismo, a través de estas herramientas es posible realizar una interpretación de las cifras, resultados o información de su COOPAC, para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que se puedan presentar en el mercado de las microfinanzas. A continuación, se analizará la performance de los principales indicadores: Liquidez, Riesgo Crediticio, Solvencia, Endeudamiento, Rentabilidad y Eficiencia.

##### Performance de indicadores

Se han presentado distintas situaciones con el comportamiento de los indicadores del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito a diciembre 2015. Los indicadores de liquidez registran una variación positiva encontrándose dentro los niveles requeridos. La morosidad presenta una variación negativa para este periodo, en tanto la protección registra leve incremento, encontrándose dentro de los parámetros permitidos. Los indicadores de solvencia y endeudamiento presentan una mejor adecuación a los rangos establecidos a diciembre 2015. Por otro lado, se observa que los indicadores de rentabilidad presentaron un ligero crecimiento, mientras que, los índices de eficiencia disminuyeron favorablemente.

**Cuadro N°10**  
**Performance de principales Indicadores Financieros**

Indicadores	dic-13	dic-14	dic-15	Rangos
<b>RIESGO DE LIQUIDEZ</b>				
Disponible / Depósito	23.09	22.70	23.92	>= 15 a <= 25
Disponble / Activo total	16.61	16.52	16.83	>= 10 a <= 15
<b>RIESGO CREDITICIO</b>				
Morosidad	4.83	5.72	5.53	<= 5 ←
Protección	161.42	138.19	137.28	>= 130
<b>SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO</b>				
Capital / Depósitos	19.63	18.81	19.83	> 20
Capital / Activo total	14.12	13.69	13.96	> 16
Reservas / Activo total	4.62	4.73	4.61	>= 10
Reservas / Capital social	33.68	35.05	33.66	> 35
Pasivo total / Activo total	80.41	80.70	80.56	<= 80
Pasivo total / Patrimonio	4.10	4.18	4.14	<= 4
Activo total / Patrimonio neto	5.10	5.18	5.14	<= 9
<b>RENTABILIDAD</b>				
ROE (a)	4.85%	5.02%	5.28%	>= 5
ROA (a)	0.95%	0.97%	1.03%	>= 3
% Rentabilidad general	7.67	8.01	8.55	>= 7
<b>EFICIENCIA</b>				
Gastos adm. / Activo total (a)	4.71	4.64	4.45	<= 5
Gastos adm. / Ingresos financieros	38.06	38.42	37.10	<= 30

Fuente: Fenacrep / (a): Datos anualizados.  
Elaboración: Fenacrep.

#### Indicadores de Riesgo Crediticio

Morosidad.- Es la relación existente entre la cartera atrasada (créditos vencidos y en cobranza judicial) y las colocaciones brutas. A diciembre 2015, la morosidad fue de 5.53%, lo cual indica que los créditos vencidos y los créditos en cobranza judicial incrementaron su representatividad en los créditos otorgados, siendo menor en relación al periodo diciembre 2014.

#### Evolución anual de la Morosidad, a diciembre 2015

Años	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15
Morosidad	4.56%	4.87%	4.83%	5.72%	5.53%

Fuente: Fenacrep.  
Elaboración: Fenacrep.

Los niveles de mora presentados son índices que se encuentran por encima de los niveles requeridos; sin embargo, la mejora de la cartera es notable en comparación al periodo anterior.

Federación Nacional de Cooperativas de ahorro y crédito del Perú (2015) recuperado de <https://www.fenacrep.org/assets/media/imagenes/4to-trimestre-2015.pdf>

## 2.2.5 Principio de los beneficios incrementales

El principio de los beneficios incrementales dice que el valor que se deriva al escoger una alternativa está determinado por el neto adicional, o sea incremental, o beneficio que la decisión ofrece en comparación con su alternativa. El termino incrementales muy importante, los costos y beneficios incrementales son aquellos que ocurrirían siguiendo un curso de acción específico, pero no ocurrirían sin seguir este caso de acción.

En muchas situaciones, los beneficios incrementales son flujos de efectivo, el flujo de efectivo incremental es el flujo que ocurriría como resultado de la decisión, menos el flujo que ocurriría sin la decisión.

Douglas,Emery;Finnerty,John;Stowe,John(2000)Fundamentos de la Administración financiera.

## 2.2.6. Proceso para otorgar un crédito.

Han afirmado que todas las empresas definen de alguna manera sus reglas para conceder y administrar los créditos a clientes, pues habrá empresas que tengan un departamento dedicado específicamente al otorgamiento de créditos y otro para la cobranza, y en otras empresas quizás el departamento de finanzas se encargue de ambas funciones. En el caso del otorgamiento de créditos generalmente se especifican las pautas para la investigación sobre el cliente, normas para fijar los límites de crédito, el monto de crédito/servicio, los pagos periódicos y la asignación de responsabilidades para administrar todo el proceso, el cual generalmente está compuesto de:

1. Investigación
2. Análisis
3. Aceptación del cliente. (Morales et. all., 2014)

1. Investigación.- Consideraron que la concesión de crédito a nuevos clientes, así como a clientes ya establecidos, requieren el conocimiento de la capacidad financiera del cliente para contraer endeudamiento. Antes de otorgar el primer crédito se llevará a cabo una investigación sobre los antecedentes financieros del cliente. Una correcta información requiere el conocimiento de los siguientes datos:

- Referencias de riesgos concedidas por bancos.
- Estados financieros aportados por el cliente. (Morales et. all., 2014)

2. Análisis.- Consideraron que es el estudio de los datos que permitirán decidir si se otorga o niega la solicitud de crédito, lo que preferentemente se analiza son los hábitos de pago del cliente y de su capacidad para atender sus compromisos. Como indicación orientativa se deberá revisar, al menos: a) Informes de créditos: lograr aquella información que indique si los hábitos de pago con otros proveedores son buenos o irregulares. b) Estados financieros: analizar el capital propio en relación con el total de la deuda, la relación entre el activo circulante y el exigible a corto plazo, la situación del disponible, el grado de rentabilidad y, de ser preciso, un análisis global económico-financiero de la empresa. (Morales et. all., 2014)

3. Aceptación de clientes.-se consideró que para otorgar crédito: al terminar la investigación y el análisis del Perfil del cliente, si es que se decide otorgarle la línea de crédito, se le calcula un límite de crédito en función de su potencial de compras y su capacidad para pagar en tiempo y forma el monto de crédito otorgado. Si la investigación indicara la conveniencia de denegar el crédito y según el grado de calificación negativa, se podrían considerar algunas alternativas como garantías adicionales para el buen fin de las operaciones:

a) Cesión de activos específicos, garantías suficientes por parte de los propietarios o accionistas de la empresa, acompañados de avales bancarios personales, derechos de retención garantizados contra activos, como hipotecas. Cualquier concesión de este tipo a la posible existencia de otros acreedores que tengan previos derechos de retención contra esos activos.

b) Avales bancarios en cuantía suficiente.(Morales et. al., 2014)

Posteriormente el área de cobranzas debe seguir paso a paso al cliente según los pagos para así evitar la morosidad de los mismos o dejar una cartera de clientes pesadas, tanta contabilidad y finanzas tendrán presente las informaciones que servirá para la empresa. Finalmente esta investigación nos dice más claro que para nuestro proceso de evaluación es más importante la información cualitativa.

### **2.2.7. Qué es un proceso**

Como señala Bravo (2011), que una primera definición la provee el concepto de síntesis de la visión sistémica: Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Síntesis significa ubicar en su contexto. Totalidad es una secuencia de principio a fin de un proceso, por esto el nuevo concepto es el de procesos completos, independiente de que pase por varias áreas funcionales. Desde esta definición, ya no es válido hablar de los procesos de un área. También desde el concepto de síntesis, se define: Un proceso

es una competencia que tiene la organización. Otra definición, complementaria, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar los componentes: Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos.

Entonces, los procesos representan el hacer de la organización. Comercializar, por ejemplo, incluye: proyectar las ventas, comprar, vender, distribuir, cobrar y hacer servicio posventa. Se trata de una cadena de tiendas donde el proceso es realizado por muchas personas en diferentes áreas funcionales. Una actividad es el hacer de una persona en un momento del tiempo, tal como elaborar una orden de compra o cobrar en una caja. Una interacción es lo que sucede entre las actividades, tal como un documento que se envía por mano entre ellas. La mirada sistémica también señala: El proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de flecha del tiempo. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad. Vamos mucho más allá de la definición clásica de ciclo de actividades que transforma entradas en salidas, la cual no incorpora los conceptos de intencionalidad, irreversibilidad, criticidad del tiempo, interacciones ni creación de riqueza social a través del énfasis en agregar valor para el cliente. Los procesos le dan vida a la organización. Un proceso puede pasar por muchos cargos en diversas unidades funcionales (lo vertical), por eso los procesos cruzan horizontalmente a la organización.

### **2.2.8. Qué es un manual de organización y funciones (MOF)**

Como señala Ríos (2010) “El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, etc. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales

muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros. Como ven, la existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración, Aquí algunas recomendaciones para este proceso: Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores, se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para la decisiones referentes a estos temas, Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización. Se necesita que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF. Se necesita que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del organigrama y para que el plan estratégico se refleje en las funciones. Se necesita finalmente hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes. Finalmente, poner el manual a plena disponibilidad para el personal, por ejemplo colgarlo en la intranet institucional o tener en línea”.

El MOF es una herramienta muy importante en toda empresa, nos permite establecer las funciones de todo el personal según sean las áreas donde se desarrollan, ayuda a resolver los problemas que en muchos casos es por la falta clara de funciones y su aplicación con el control correcto para la mejora en donde se aplique. Muy perjudicial es cuando nos afecta en la rentabilidad de la empresa a causa de no tener funciones claras y que la relación con toda la organización se realice sus operaciones sin dificultad. Como consecuencia de no tener el MOF sería descoordinaciones con el cliente, fallas en las operaciones, demoras, etc. Para toda organización deben tener bien establecidos los Manuales de Organización de funciones y los perfiles del puesto que deben tener cierta relación permitiendo esto una mejor herramienta para la organización. Para el conocimiento de todo el personal sobre el MOF es importante hacerle llegar a todo el personal para que tenga bien en claro sus funciones. El MOF tiene un complemento de mucha importancia y valor para que funcione bien es el Manual de Procesos o procedimientos (MAPRO).

### **2.2.9. Qué es un manual de procesos (MAPRO)**

Como señala RIOS, 2011: “Para organizar una empresa, se necesitan tres herramientas: (1) un Manual de Organización y Funciones – MOF, (2) un Manual de Procesos – MAPRO y (3) que estos documentos anteriores estén basados en un planeamiento estratégico. El Manual de Organización y Funciones está compuesto por el Organigrama y las fichas de cada puesto en la

organización, donde se define principalmente las funciones. El Manual de Procesos o MAPRO está basado en el Mapa de Procesos y las fichas de cada uno de los procesos de la institución, donde se definen los pasos a seguir para la realización de productos, servicios, acciones estratégicas y acciones de soporte de la institución. El Mapa de Procesos tiene la misma jerarquía que un Organigrama, sin embargo en mi experiencia son muy pocas las organizaciones que tienen un Mapa General de su Organización, lo cual genera que los ejecutivos desconozcan en forma holística como funciona su organización y como todas las áreas y puestos se relacionan para realizar un trabajo coordinado. De las líneas anteriores podemos desprender una conclusión, que si el MOF nos ayuda a dividir el trabajo en la organización basado en la especialización, el MAPRO nos ayuda a integrarlo, creando mecanismo de coordinación que contribuyan a la organización o no formar islas, pues es muy frecuente escuchar en las organizaciones lo siguiente: “yo hago mi trabajo, el problema es la otra área” Que una Organización tenga un Manual de Procesos ayuda a identificar problemas, y después de eso mejorarlos, generando así espacios y conocimiento del funcionamiento para el desarrollo organizacional de la empresa. Para realizar un Manual de Procesos es importante tener en cuenta lo siguiente:

1. Tiene que estar definida claramente la estrategia de negocio de cada producto de la organización.
2. Tiene que haber un equipo técnico que sea responsable de esto, una parte debe ser interna o de la organización (personas con toma de decisión para cambios) y una parte externa (consultores que tengan visión diferente y limpia de la organización).
3. La alta dirección tiene que estar comprometida y dar seguimiento periódico a los cambios que puede generar la construcción de este manual.
4. Convocar a todo el personal a participar a través de propuestas de mejora en los procesos.
5. Hacer un análisis costo-beneficio de los cambios propuestos.
6. Finalmente crear una estrategia de implantación de los procesos resultantes de este manual”.

En toda empresa se debe preparar un manual de procesos que esté acorde con las actividades de esta, importante tener la información para que el personal realice correctamente el proceso para dar resultados a la siguiente fase de la gestión, debemos tener presente que ante un buen manual de procesos debemos contar primero con el manual de organizaciones y funciones (MOF), si tomamos en cuenta los dos manuales simplemente resumimos en que el MOF nos permite mencionar las funciones específicas de cada uno de los integrantes de la organización y con el MAPRO tendremos las actividades a realizar en la organización para dar un resultado pues

la actividad que realiza está en secuencia con otra para el logro del resultado de la organización, quedando más claro que este manual nos permite como realizar el proceso.

Permitiendo a toda empresa con este manual de procesos (MAPRO) dará a conocer las coordinaciones que deben manejar las diferentes áreas para el logro de los objetivos planteados, a la vez para que toda la gestión empresarial tenga un buen funcionamiento. Hay empresas que tienen cierta dificultad para dar a conocer bien sus procesos a seguir, por ello es importante crear este manual y dar a conocer al personal según las áreas donde se desarrolle, y que las actividades coordinadas se realicen correctamente, a la vez llevar una adecuada supervisión y control que nos dará óptimo resultados. Los controles en el desarrollo de este proceso nos darán a tomar decisiones que permita la mejora en cada momento y evitar restricciones que se pueda generar perjudicando el desarrollo empresarial.

#### **2.2.10. Qué es INFOCORP**

Primero hay que señalar que el reporte Infocorp es la nómina que reúne los historiales crediticios de las personas. Es de esta manera que, un usuario puede figurar en esta central de riesgo por haber cancelado puntualmente sus pagos, por liquidar alguna deuda pendiente o por no cumplir con sus obligaciones económicas. Esta información es reunida gracias a que la empresa Equifax/Infocorp tiene convenios con organizaciones tales como la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros), la SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria), la CCL (Cámara de Comercio de Lima) y la SUNAD (Superintendencia Nacional de Aduanas). Cuando una persona es reportada en Equifax/Infocorp es calificada como “morosa”, esta información de pago de deuda se mantendrá por un periodo de dos años como máximo, de acuerdo a ley. La central de riesgo considera importante diferenciar a las personas que nunca han tenido una deuda, de quienes la han tenido y luego la cancelaron. (Perú 21, 2016)

#### **2.2.11 Riesgo Crediticio.**

El riesgo crediticio es la probabilidad de que la contraparte (deudor que puede ser persona natural o jurídica) no cumpla con sus obligaciones en los términos acordados; es decir, el riesgo de que un deudor no cancele a la institución financiera el préstamo concedido en la fecha pactada. El riesgo crediticio depende de varios factores, entre ellos, la capacidad de pago del socio, la calidad del colateral o garantía que respalda el préstamo, la solidez financiera del socio y el entorno económico. En la cooperativa la capacidad de pago del socio se juzga mediante un análisis de los flujos de caja esperados durante el período del préstamo y de la capacidad del deudor para cubrir sus futuras necesidades financieras. Estos factores pueden ser afectados, tanto

por el entorno económico, como por el que corresponde al sector productivo del socio. Algunos indicadores de los balances pueden iluminar la calidad de la cartera de la cooperativa y el peligro de que ésta no pueda honrar las obligaciones a sus depositantes, por falla de sus deudores en el reembolso de los préstamos. Por ejemplo, un indicador de la calidad de la cartera de crédito, es la cantidad de pagos atrasados (en mora) con relación al tamaño de la cartera total (cartera vencida / cartera total). Pero este indicador en sí no revela el peligro de insolvencia de una institución. Las pérdidas potenciales que representa la cartera mala de la cooperativa serán absorbidas, primero por las provisiones y después por el patrimonio. Dos indicadores del grado de protección que ofrecen las provisiones y el patrimonio son la relación de provisiones con cartera vencida y la relación de patrimonio con activos totales. En consecuencia, la gestión de riesgo crediticio de la cooperativa deberá determinar el nivel adecuado de cobertura que permita establecer una estructura mínima de solvencia, que se evidenciara entre la relación del patrimonio y los activos ponderados por riesgo. (ute, 2013)

### **2.2.12. Qué es SENTINEL**

Aunque a veces las instituciones te ponen obstáculos para brindarte tu historial crediticio, es importante que siempre sepas tu estado actual. Por esta razón SENTINEL te ayuda con unos prácticos pasos a seguir de manera gratuita y en línea.

Lo malo es que las entidades bancarias es que a veces ponen muchas trabas para darnos dicha información. Felizmente existen servicios como el que ofrece SENTINEL, el cual nos permite tener información sobre nuestro historial de manera gratuita.

SENTINEL es una central de riesgos que permite tener una información completa y oportuna de los clientes, proveedores, trabajadores y también competidores con un costo de acuerdo a la cantidad de consultas a realizar. (Perú 21, 2016)

### **2.2.13. Transporte en logística**

El transporte es una actividad necesaria para toda empresa donde lo primero será entender que toda organización trata de manejar sus costos bajos, para así maximizar los beneficios. Para lograr esto se ha dado mayor enfoque a la logística, y dentro de esta la reducción de sus costos de transporte específicamente. Cualquier mejora en el proceso de transporte que signifique reducción de sus costos es considerada, ahora una forma estratégica para ganar ventaja competitiva en las empresas. Stefanson,gunnar;Russell,Dawn(2008)

### 2.3. Definición de términos básicos

Las definiciones de términos básicos utilizados para el desarrollo de mi trabajo son:

- Cooperativa de ahorro y créditos. - Según la Ley General de Cooperativas, las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas "cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus clientes".
- Crédito.- Confianza que merece una persona, debido al cumplimiento de sus compromisos. Origina también, la promesa de pago a futuro, en especie o dinero, a cambio de dinero, bienes o servicios recibidos. (Pérez, 2013, p.92)
- Eficacia.-Grado en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (Pérez Fernández de Velasco, 2015, p.305)
- Eficiencia.-Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (Pérez Fernández de Velasco, 2015, p.305)
- FENACREP. - es una organización de integración cooperativa, fundada el 10 de abril de 1959, que realiza actividades de representación, defensa, educación, asistencia técnica a las cooperativas y, desde 1993, supervisa a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (COOPAC).  
La FENACREP se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), conforme al numeral 6 de la Vigésimo Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 26702.
- Gestión.-Actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa. Definido también como "Hacer adecuadamente las cosas previamente planificadas para conseguir los objetivos previstos". (Pérez Fernández de Velasco, 2015, p.305)
- Mejora continua.- Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. (Nota: El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo). (Pérez Fernández de Velasco, 2015, p.306)
- Manual de organización y funciones (MOF).- Es un documento de instrucciones donde se exponen en detalle la estructura de la empresa, objetivos, organización, líneas de autoridad y responsabilidad, señala los puntos y la relación que existe

entre ellos, las funciones y las actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límites de autoridad, etc. Se elaboran ordinariamente en base a los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. (Pérez, 2013, p.194)

- Proceso.-Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima, por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo. “secuencia de actividades que tiene un producto con valor”. ). (Pérez Fernández de Velasco, 2015, p.49)
- Procedimiento.-Forma específica para llevar a cabo un proceso. Más tradicional, conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta. ). (Pérez Fernández de Velasco, 2015, p.306)
- SBS. - La Superintendencia de Banca y Seguros es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y, a partir del 25 de julio del 2000, del Sistema Privado de Pensiones (SPP) (Ley 27328).
- Sistema.- Es un Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo, es decir persiguen un objetivo común. La definición dada permite hablar de diferentes niveles de procesos; obviamente estos varían con el tamaño de la organización (sistemas, procesos, actividades, tareas). (Pérez Fernández de Velasco, 2015, p. 49)
- Socio.-persona que participa en una sociedad junto con otra o más personas.

## CAPITULO 3. DESARROLLO

En la presente investigación se utilizó técnicas e instrumentos para su desarrollo, los cuales se detallan a continuación.

*Tabla 4 Técnicas e instrumentos utilizados*

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Análisis de datos	Entrevista
Análisis de datos	Encuesta
Observación y verificación	Manual de organización y funciones

### 3.1 Desarrollo el Objetivo 1

Se procederá a desarrollar el objetivo que consiste en establecer la relación del límite de morosidad y lo que la Cooperativa de Ahorro y Créditos Inmaculada Concepción de Canta está dispuesta a aceptar.

La cooperativa Inmaculada Concepción de Canta desea lograr un 5% como un porcentaje moderado ya que con ello tendría la liquidez para seguir otorgando préstamos.

*Tabla 5 Cuadro comparativo sobre índice de morosidad*

CALIFICACIONES	REAL		ESPERADO	
	CAPITAL ATRASADO	SALDO CAPITAL	CAPITAL ATRASADO	SALDO CAPITAL
Normal(1-8 días de atraso)	589,192.05	9,842 241.71	490,993.38	9,842 241.71
Con Problemas Potenciales(9-30 días de atraso)	38,553.91	286,151.36	31,601.57	286,151.36
Deficiente(31-60 días de atraso)	6,069.32	66,602.83	5,057.77	66,602.83
Dudoso(61-90 días de atraso)	9,596.57	39,351.40	7,997.14	39,351.40
Pérdida(90-120 días de atraso)	15,201.72	58,720.56	12,460.43	58,720.56
<b>TOTAL</b>	<b>658,613.57</b>	<b>10,293 067.86</b>	<b>548,110.28</b>	<b>10,293 067.86</b>

Para calcular el índice de morosidad actual es necesario aplicar la siguiente fórmula por cada calificación, ejemplo en la categoría normal.

Datos:

Capital atrasado: S/. 589,192.05

Saldo de crédito: S/. 9,842 241.71

Índice de mora: ?

Reemplazando en la fórmula:

$$\frac{\text{CAPITAL ATRASADO}}{\text{SALDO DE CREDITOS}} = \% \text{ MOROSIDAD}$$

S/. 589,192.05 = 6%

S/. 9,842 241.71

Para calcular el índice de morosidad esperado es necesario aplicar la siguiente fórmula por cada calificación, ejemplo en la categoría normal.

Datos:

Capital atrasado: S/. 294,596.03

Saldo de crédito: S/. 9,842 241.71

Índice de mora: ?

Reemplazando en la fórmula:

$$\frac{\text{CAPITAL ATRASADO}}{\text{SALDO DE CREDITOS}} = \% \text{ MOROSIDAD}$$

S/. 490,993.38 = 5%

S/. 9,842 241.71

Tabla 6 Cuadro comparativo en porcentajes

CALIFICACIONES	REAL	LIMITE RECOMENDADO
Normal(1-8 días de atraso)	6%	5%
Con Problemas Potenciales(9-30 días de atraso)	13%	13%
Deficiente(31-60 días de atraso)	9%	9%
Dudoso(61-90 días de atraso)	24%	24%
Pérdida(90-120 días de atraso)	26%	26%
<b>TOTAL</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>

El límite de morosidad de acuerdo a la FENACREP es del 5% y lo que la cooperativa de ahorro y créditos Inmaculada Concepción de Canta está dispuesta a aceptar es el mismo tal como se muestra en el cuadro, lo real y lo esperado.

La cooperativa de ahorro y créditos Inmaculada Concepción de Canta establece un límite de riesgo, de acuerdo a los niveles de riesgo, donde considera ciertos criterios:

- La concentración de cartera por sujeto de crédito, producto y tipo de crédito.
- El nivel de morosidad.

Niveles de Riesgo:

- Riesgo alto.- cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida alta que puede afectar el funcionamiento normal de ciertos procesos de la cooperativa y que requiere la atención del consejo de administración y gerencia.
- Riesgo medio.- cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida moderada, que afecta a ciertos procesos de la entidad, y que requiere atención de la gerencia y mandos medios.
- Riesgo bajo.- cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida baja, que no afecta significativamente a los procesos de la cooperativa y que se administran con controles y seguimientos rutinarios.

En este caso se espera que la cooperativa de ahorro y créditos inmaculada Concepción de Canta tenga un nivel de riesgo medio o moderado, para lo cual se debe tomar en cuenta los lineamientos para la administración de riesgos.

La administración de riesgos está orientada al monitoreo de límites relacionados al menos con los siguientes temas:

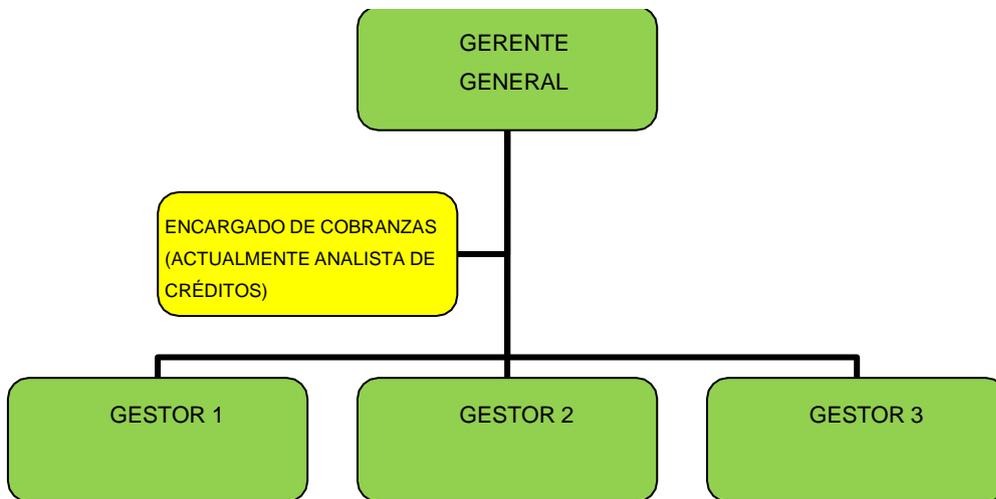
- Concentración de créditos.-se debe establecer límites para evitar la concentración de créditos en pocos socios, de tal manera que el saldo del crédito de cada socio no supere el límite definido. Además se debe observar los límites normativos individuales y de grupo para vincularlos.
- Morosidad.-se debe establecer límites para gestionar la morosidad de la cartera de créditos. Cuando la morosidad de la cartera se aproxime a un límite previamente definido, en este caso 5%, se deberán ejecutar acciones que permitan controlar el deterioro identificado, tales como realizar visitas o llamadas a los socios deudores, revisión de los procesos de otorgamiento, seguimiento y recuperación de créditos.
- Concentración de depósitos.-se deberán establecer límites para prevenir la concentración de depósitos en pocos socios, de tal manera que el saldo de los depósitos por cada socio no supere el límite definido.
- Liquidez.- se deberán establecer límites de administración de la liquidez, tales como la relación (fondos disponibles + inversiones)/ (depósitos a la vista + depósitos a plazo) cuando el indicador se aproxime al límite definido, se deberán ejecutar acciones para recuperar la liquidez.
- Solvencia.- se deberá establecer un límite a fin de precautelar que la cooperativa mantenga un nivel patrimonial que procure su sostenibilidad. Además se deberá observar los límites normativos relacionados con la solvencia.

También se deben considerar los lineamientos del control interno: la cooperativa debe considerar al menos los siguientes lineamientos.

- Llevar un control ordenado y actualizado de todos los socios de la cooperativa así como archivos y registro de actas.
- Garantizar la adecuada segregación de funciones.
- Elaborar y aplicar manuales de créditos y captaciones, que deberán ser aprobados por el consejo de administración.
- Elaborar y aplicar procedimientos para la custodia de efectivo y equivalentes como los pagarés.
- Mantener los expedientes de créditos debidamente archivados, que contendrán al menos los siguientes documentos: solicitud de crédito, cronograma de pagos, copia de DNI del titular y avales, y documentos de garantía.

De acuerdo a la segregación de funciones se promoverá a un gestor como jefe de cobranzas.

*Figura 3 Organigrama actual de cobranzas*

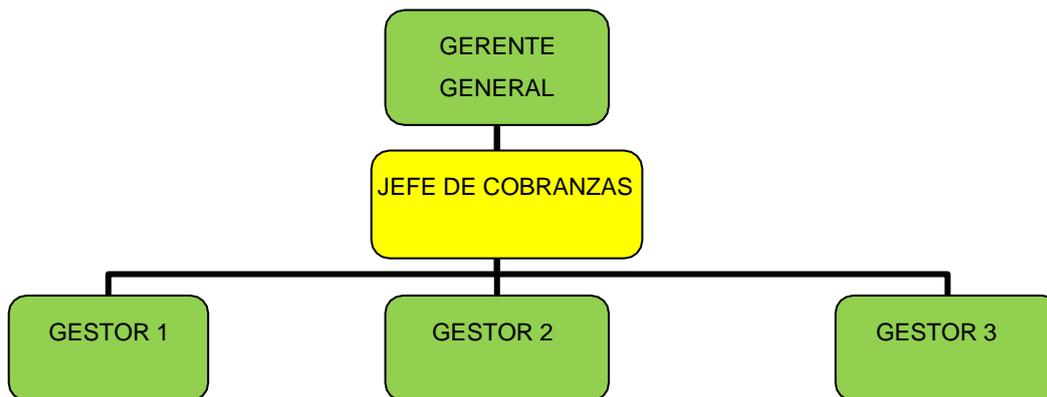


Fuente:Elaboración propia

Las funciones del encargado de cobranzas se detallan a continuación:

- Generar la cartera de créditos diariamente.
- Coordinar con gerencia que días se realizarán visitas a campo para cobrar a los clientes con atrasos mayor a 9 días

Figura 4 Nuevo organigrama



Fuente: Elaboración propia

Funciones del jefe de cobranzas:

- Planificar y ejecutar las políticas y gestiones de cobranza de los créditos otorgados a los socios, con el propósito de lograr un bajo índice de morosidad de la cartera de créditos, a efecto de mejorar y/o mantener adecuados niveles de liquidez y de rendimiento de las operaciones crediticias.
- Llevar el control diario de las visitas domiciliarias de todas las oficinas sobre la cartera vencida.
- Llevar el control de las notificaciones y de los resultados obtenidos.
- Desarrollar acciones de planificación para la visita y trabajo de recuperación de campo.
- Apoyar a los gestores en labores de recuperaciones complicadas.
- Atender a los socios en los reclamos.
- Generar la cartera diariamente.
- Hacer seguimiento a las cuentas que generaran mayor provisión, una vez recuperadas informar al área de créditos para que repongan los saldos capitales con nuevos préstamos.

Al aplicar los lineamientos para la administración de riesgos, los de control interno (se toma en cuenta la segregación de funciones), se espera reducir el índice de mora bajando el capital atrasado.

*Tabla 7 Cuadro comparativo de capitales atrasados*

CAPITAL ATRASADO ACTUAL	CAPITAL ATRASADO ESPERADO
658,613.57	548,110.28
SUELDO DEL JEFE DE COBRANZAS	$2000 + 20\% = 2400 * 12 = 28,800$
SUELDO TOTAL AL AÑO	S/. 28,800
Capital atrasado actual	S/. 658,614
(-) Capital atrasado esperado	S/. 548,110
(-) Sueldo del jefe de cobranzas	S/. 28,800
Saldo para seguir haciendo colocaciones	S/. 81,703
<b>( / ) Saldo mensual = 300,507/12 meses</b>	<b>S/. 6,809</b>

### 3.2. Desarrollo el Objetivo 2

El desarrollo del objetivo está basado en establecer la manera en que la Cooperativa de Ahorro y Créditos Inmaculada Concepción de Canta definirá la seguridad de que el cliente pagará su préstamo, donde es necesario saber cuál es el riesgo actual que tiene la cooperativa al otorgar el préstamo, para ello aplicaremos el método del cuestionario.

### El método del Cuestionario

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el que realiza el cuestionario obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudaran a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: departamento de Crédito

Institución: Cooperativa de ahorro y créditos Inmaculada concepción de Canta

Con el fin de establecer una valoración del riesgo se procedió de la siguiente manera:

- 1.- A las preguntas con respuesta de SI, se le asignó el número 1 y a las preguntas con respuestas NO se le asignó el número 0.
- 2.- El total de preguntas positivas divididas para el número total de preguntas nos muestra el porcentaje de nivel de confianza del control interno.
- 3.- El porcentaje de nivel de riesgo corresponde a la diferencia entre el porcentaje de confianza menos 1.

A continuación se procede a calificar el nivel de riesgo y de confianza con la siguiente metodología:

*Tabla 8 Porcentajes de ponderación*

PORCENTAJE DE PONDERACIÓN PREGUNTAS POSITIVAS	CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA	CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO
1% - 50%	Bajo	Bajo
51% - 75%	Moderado	Moderado
76% - 100%	Alto	Alto

Una vez realizada la ponderación de riesgo aplicando el método del cuestionario descrito en la tabla N° 3.5 encontramos los siguientes resultados:

Tabla 9 Ponderación de riesgo

PONDERACION DEL RIESGO DE LA COOPERATIVA CREDICANTA						
ELEMENTO	TOTAL PREGUNTAS	PREGUNTAS POSITIVAS	PREGUNTAS NEGATIVAS	PONDERACION DE CONFIANZA	PONDERACIÓN DE RIESGO	
AUTORIZACION Y ORIGEN DEL PRESTAMO	1	4	3	1	0.75	0.25
	2	1	1	0		
	3	1	1	0		
	4	1	1	0		
	5	1	1	0		
	6	1	1	0		
	7	1	1	0		
	8	2	1	1	0.5	0.5
	9	1	0	1		
	10	1	1	0		
	11	1	1	0		
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>0.8</b>	<b>0.2</b>	
EVALUACION DE LOS PRESTAMOS	1	1	0	1		
	2	1	0	1		
	3	1	0	1		
	4	1	0	1		
	5	1	0	1		
	6	3	1	2	0.33	0.67
	7	1	1	0		
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>0.22</b>	<b>0.78</b>	
SEGREGACIÓN DE TAREAS	1	1	1	0		
	2	1	1	0		
	3	4	2	2	0.5	0.5
	4	1	1	0		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0.71</b>	<b>0.29</b>	
ANALISIS DE RIESGO	1	1	1	0		
	2	1	0	1		
	3	1	0	1		
	4	1	0	1		
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0.25</b>	<b>0.75</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>0.57</b>	<b>0.43</b>	

De acuerdo al cuestionario aplicado, se identificó los distintos riesgos en cada proceso, donde el más crítico es la evaluación de los préstamos, donde se considera como uno de los elementos más sensibles a la hora de asegurar la recuperación del crédito, la ponderación realizada nos indica que el nivel de riesgo de este elemento es Alto, lo que obliga a tomar medidas correctivas inmediatas las mismas que serán detalladas más adelante.

Tabla 10 Cuestionario sobre procedimiento de control interno

PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO	SI	NO
<b>EVALUACION DE LOS PRESTAMOS</b>		
1.-¿Hay políticas para el establecimiento de la provisión de créditos incobrables?		
2.-¿ Se realiza una revisión de la adecuada revision de créditos incobrables por lo menos de manera trimestral?		
3.-¿La gerencia recibe y analiza informes sobre la actividad en el departamento de créditos y la morosidad que le ayuden a identificar problemas en los créditos?		
4.-¿Existe un programa de cobro activo y eficaz en la Cooperativa?		
5.-¿Se mantiene un registro y se da seguimiento adecuado a los créditos cargados contra la provisión de créditos incobrables?		
6.- Con relación a la revisión interna de los créditos otorgados: a.-¿El personal a cargo de esta función es independiente a las funciones de origen, desembolso y cobro? b.-¿El personal que desempeña esta función identifica y evalúa problemas existentes y potenciales a tiempo de manera que se establezcan medidas correctivas? c.-¿Los resultados de esta revisiones internas son informados al Consejo de Administración o comité de créditos?		
7.-¿Al evaluar la provisión de préstamos incobrables la gerencia compara el movimiento histórico de la misma para observar tendencias que le ayuden en la determinación de esta para minimizar el riesgo?		

Para disminuir el riesgo actual y tener la seguridad de que el cliente pague se considera que el Gerente General comparta los filtros necesarios como la central de riesgos, en este caso INFOCORP y SENTINEL que van a permitir conocer el historial de créditos de cada cliente al momento de la evaluación del crédito, también una capacitación que será aplicada al personal involucrado en el proceso de evaluación de los préstamos.

*Tabla 11 Accesos*

AREA DE CREDITOS	ACCESOS	
	INFOCORP	SENTINEL
GERENTE GENERAL	SI	SI
JEFE DE CREDITOS	SI	NO
ANALISTA DE CREDITOS	SI	NO

*Tabla 12 SENTINEL*

NUMERO DE USUARIOS PARA SENTINEL	PLAN DE CONSULTAS		CONSULTAS	
	POR MES	MENSUAL	USADAS	POR USAR
1	30	S/. 100	20	10

#### PLAN DE CAPACITACION AL PERSONAL DE CRÉDITOS:

Actividad de la empresa: La cooperativa es una sociedad cuyo objeto social es servir las necesidades de sus socios mediante el ejercicio de actividades propias de las entidades de créditos.

Alcance: El plan de capacitación es de aplicación al personal de créditos.

Fines del plan de capacitación: Su propósito general es que los analistas de créditos realicen una mejor evaluación de préstamos, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Retroalimentación en el procedimiento en el análisis del crédito(Cualitativo y cuantitativo)
- Identificar y establecer información con calidad en el análisis de créditos que permitan tomar una buena decisión en el momento de la aprobación.

Acciones a desarrollar: Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los analistas de créditos a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la evaluación de los préstamos, para ello se está considerando lo siguiente:

Temas de capacitaciones:

- Cruce de información de caja y bancos
- Cruce de información de cuentas por cobrar
- Cruce de información de Inventarios
- Cruce de información de ventas
- Cruce de información de compras
- Análisis con indicadores financieros.

Recursos humanos: Lo conforman los participantes y expositores especializados en la materia.

Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la Cooperativa.

Mobiliario, equipo y otros. - Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia.

. Documentos técnicos – educativo. - tenemos: material de estudio, etc.

Financiamiento. -El monto de inversión de este plan de capacitación(1) es de S/. 2, 800, cuya duración es de 3 meses, donde participaran los 4 analistas de créditos, será financiada con recursos propios que están dentro de la Cooperativa.

### **3.3. Desarrollo el Objetivo 3**

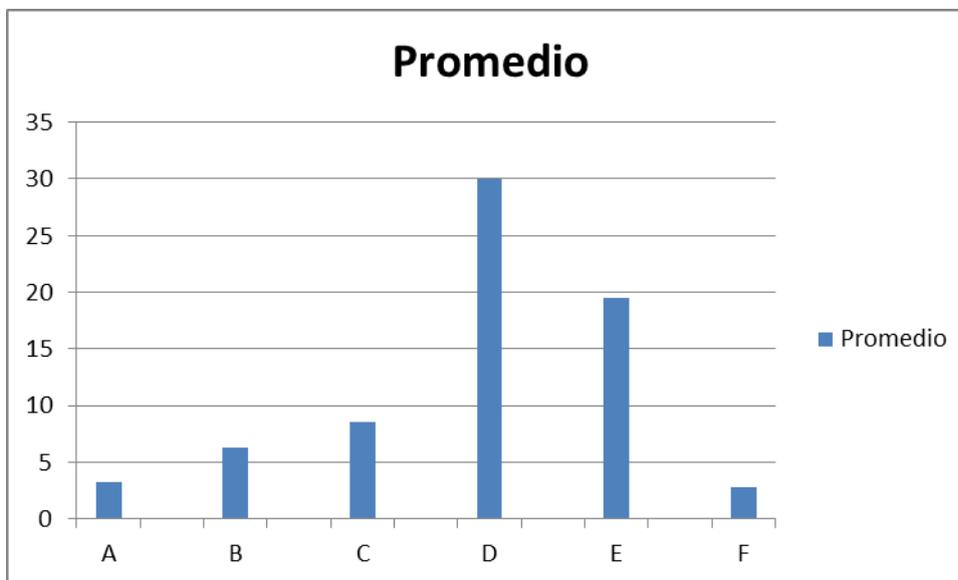
Se procederá a desarrollar el objetivo donde se busca establecer la relación de la logística y la rapidez en la recuperación de los créditos otorgados por la Cooperativa de ahorro y créditos Inmaculada Concepción de Canta. Se busca determinar la diferencia entre realizar las cobranzas a través de visitas sin movilidad y con movilidad de la empresa (1 solo vehículo) considerando recursos como el tiempo y el dinero invertido en la recuperación del crédito, de acuerdo al cronograma establecido por el área de cobranzas.

Para determinar el número de visitas se aplicó una encuesta de 6 preguntas a los 4 gestores de cobranzas, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 13 Encuesta sobre cobranzas en campo

Item	Preguntas con respecto a cobranzas en campo	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Promedio
A	¿Cuántas veces a la semana realiza trabajo de campo?	3	4	3	3	3
B	¿Cuántas horas al día notifica cuando sale a campo?	7	5	5	8	6
C	¿Cuándo sale con los pasajes de la cooperativa cuantas visitas realiza?	10	9	8	7	9
D	¿Cuánto de combustible gasta cuando sale a campo con movilidad?	35	30	25	30	30
E	¿Cuántas notificaciones entrega cuando sale a campo con movilidad?	22	18	18	20	20
F	¿ De 10 socios que notifica,cuantos pagan?	4	2	3	2	3

Figura 5 Gráfico de barras del promedio



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Cronograma de visitas

CRONOGRAMA DE VISITAS				
Días	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Lunes	visita	visita	visita	visita
Martes	llamadas	llamadas	llamadas	llamadas
Miércoles	visitas	visitas	visitas	visitas
Jueves	llamadas	llamadas	llamadas	llamadas
Viernes	visitas	visitas	visitas	visitas

Tabla 15 Visitas realizadas con el vehículo

DIAS DE VISITAS	VISITAS	TIEMPO	DINERO
MIERCOLES	20	6 HORAS	30 SOLES

Si se realizaran 3 visitas a la semana con movilidad de acuerdo al cronograma establecido, se tendría un alcance de 60 visitas a la semana y los demás días gestión telefónica, los resultados serían mayores ya que cuantas más visitas se realicen existe mayor probabilidad de que los socios paguen.

La zona geográfica considerada es el distrito de Carabayllo y parte del distrito de Comas, donde el cliente más cercano está a 5 minutos y el más lejano a 30 minutos de la oficina, es por ello que se considera esa cantidad de visitas donde se toma como referencia la encuesta realizada a los gestores de cobranzas.

Actualmente de cada 10 socios que se visitan sólo pagan 3 socios, al visitar 60 socios a la semana pagarían 36, ya que cuanto más antes se cobre, es mejor.

Sin embargo al realizar visitas con pasajes de la cooperativa se alcanza un máximo de 24 visitas, recuperando 7 créditos.

Se muestra un cuadro comparativo donde se muestra la propuesta

*Tabla 16 Visitas con pasajes*

DIAS DE VISITAS	VISITAS	TIEMPO	DINERO
LUNES	7	7 HORAS	10 SOLES
MIERCOLES	8	7 HORAS	10 SOLES
VIERNES	9	7 HORAS	10 SOLES
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>21 HORAS</b>	<b>30 SOLES</b>

*Tabla 17 Visitas con el vehículo*

DIAS DE VISITAS	VISITAS	TIEMPO	DINERO
LUNES	20	6 HORAS	30 SOLES
MIERCOLES	20	6 HORAS	30 SOLES
VIERNES	20	6 HORAS	30 SOLES
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>18 HORAS</b>	<b>90 SOLES</b>

Visitas con pasajes de la Cooperativa a la semana:  $24 * 4 \text{ semanas} * 30\% = 29$  créditos recuperados.

Visitas con movilidad de la Cooperativa a la semana:  $60 * 4 \text{ semanas} * 60\% = 144$  créditos recuperados.

Gastos a considerar:

Combustible del vehículo:  $S/.90 * 4 \text{ semanas} = S/. 360$

### **.3.4. Desarrollo el Objetivo 4**

El desarrollo del objetivo 4 define la metodología que se aplicará para incrementar el beneficio por el otorgamiento de cada crédito a través una campaña de actualización de datos, el cual permitirá mayor contacto con el cliente a la hora de recuperar el crédito.

Se aplicó una encuesta a los gestores de cobranzas.

Tabla 18 Resultados de la encuesta

Item	Preguntas sobre contacto con el cliente	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Promedio
A	¿De 10 clientes que cuentan con préstamos cuantos tienen sus datos actualizados?	4	5	7	6	6
B	¿De cada 10 clientes que llama a cuantos logra contactar?	3	5	4	6	5
C	¿De 5 clientes que visita en campo a cuantos ubica?	3	4	2	3	3
D	¿De 10 clientes que gestiona por telefono y visitas cuantos pagan?	5	6	4	7	6

De los resultados obtenidos en la encuesta, se puede observar que el problema mayor es en el contacto con el cliente, para ello se aplicara una campaña de actualización de datos, que estará a cargo de los gestores, donde los que logren actualizar mayor cantidad de datos de los clientes podrán acceder a un bono adicional a su sueldo.

Campaña de actualización:

Alcance: la campaña de actualización es para los 4 gestores de cobranzas

Fines de la campaña de actualización de datos: Su propósito general es que los gestores puedan recuperar mayor cantidad de créditos.

Acciones a desarrollar: Las acciones para el desarrollo de la campaña de actualización, es actualizar los números de celulares de los clientes, dirección y referencias para llegar al domicilio y negocio temas.

Recursos humanos: Lo conforman gestores de cobranzas.

Infraestructura: Las actividades se realizaran en oficina y en campo, sin descuidar la labor de cobranzas.

Mobiliario, equipo y otros. - Está conformado celulares, hojas de actualización de datos.

Financiamiento. -El monto de inversión de esta campaña de actualización de datos esta dado de la siguiente manera:

Datos actualizados mayor a 100 clientes = S/1.00 por cada uno

Datos actualizados menor a 100 clientes = S/ 0.80 por cada uno.

Duración de la campaña de actualización de datos: 3 meses.

## 4. RESULTADOS

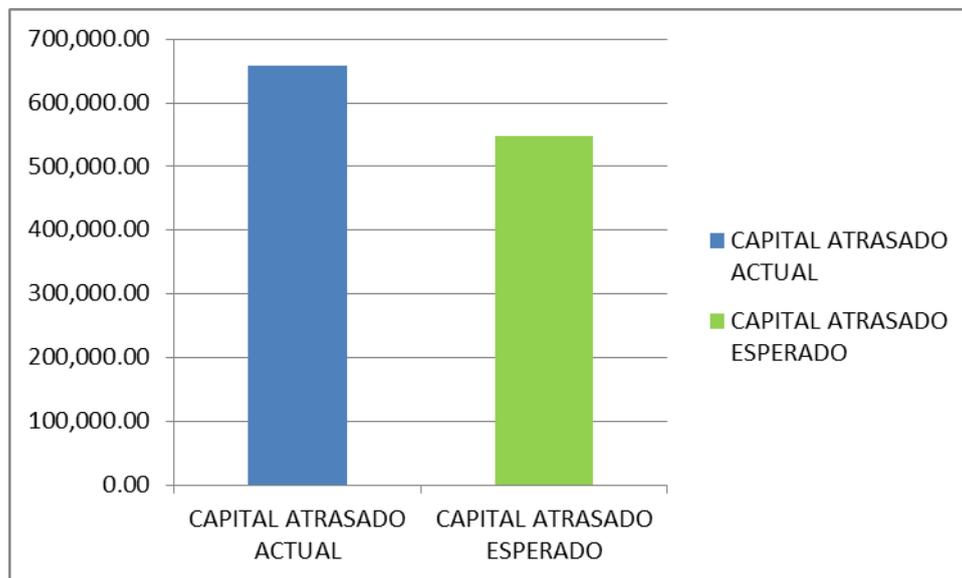
### 4.1. RESULTADOS

#### 4.1.1 resultado del objetivo 1

Del primer objetivo se puede observar que actualmente la Cooperativa de Ahorro y Créditos Inmaculada Concepción espera como límite de morosidad lo que recomienda la FENACREP

Al promover a un gestor de cobranzas para el puesto de Jefe de cobranzas asignándole funciones lograremos reducir los capitales atrasados, reduciendo así el índice de morosidad del 6% al 5%

*Figura 6 Cuadro comparativo de capitales atrasados*



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Resultado del objetivo 2

Del segundo objetivo se puede definir la seguridad de que el cliente pagará su préstamo, donde se compartirán accesos a la central de riesgos entre el personal involucrado en la evaluación del crédito y también se desea realizar una capacitación para los 4 analistas créditos de la Cooperativa, donde calculamos el costo de la capacitación inicial, por fines de simplicidad solo en función del tiempo que se requiere para dicho proceso de capacitación inicial sobre temas puntuales, que para el caso de la oficina, la duración es de 3 meses (60 horas) los días sábados de 8:30 a.m. a 1:30 pm, en tal sentido, el costo de capacitar a un analista de créditos es de:

Sueldo básico S/. 1,500

Costo de capacitación: S/. 2,800

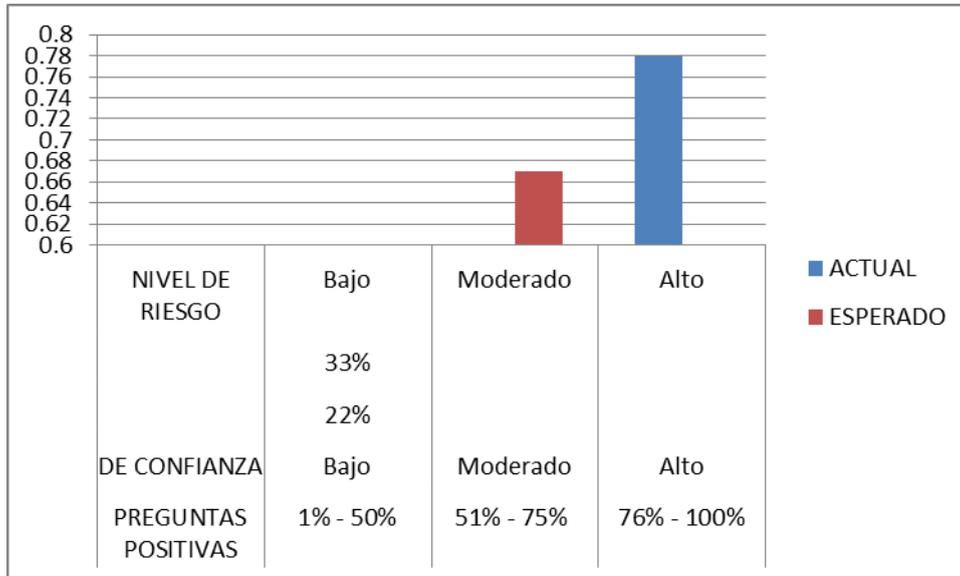
Que por 4 analistas de crédito  $S/. 2,800/4 =$  sería S/. 700 por cada vacante cubierta.

Donde se estima mejorar la evaluación de préstamos. Actualmente tienen riesgo alto de 78%, se desea disminuir a 67% para obtener un riesgo moderado, el cual se muestra en el siguiente cuadro.

*Tabla 19 Porcentajes de ponderación*

PORCENTAJE DE PONDERACIÓN PREGUNTAS POSITIVAS	CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA	ACTUAL	ESPERADO	CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO	ACTUAL	ESPERADO
1% - 50%	Bajo	22%	33%	Bajo		
51% - 75%	Moderado			Moderado		67%
76% - 100%	Alto			Alto	78%	

Figura 7 Gráfico de barras sobre el riesgo actual y moderado

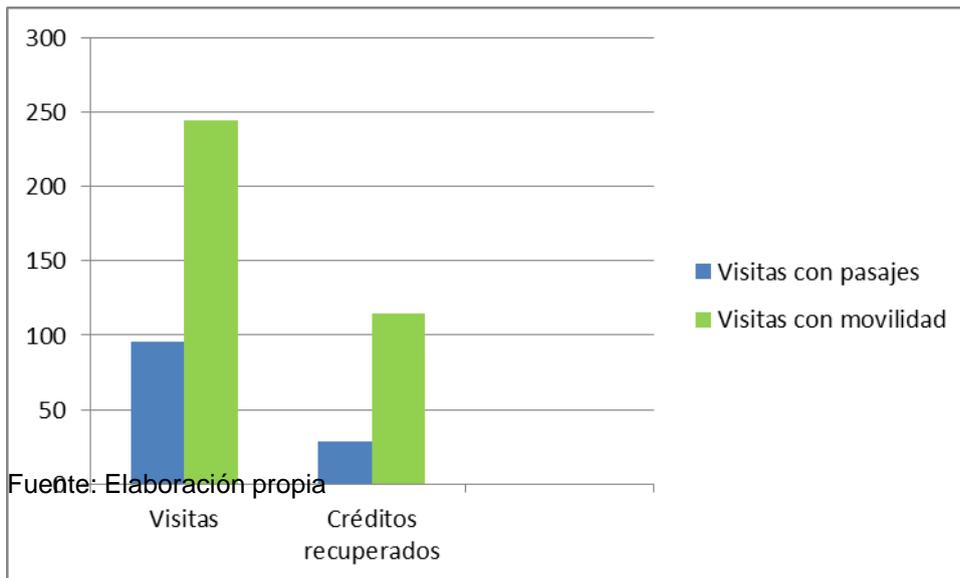


Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.3 Resultado del objetivo 3

Del tercer objetivo donde se busca establecer la relación de la logística y la rapidez en la recuperación de los créditos, se aplicó una encuesta de 6 preguntas a los 4 gestores y al comparar las visitas realizadas a los socios se puede visualizar que al utilizar la movilidad de la empresa se obtienen resultados de manera más rápida, obteniendo recuperar 115 créditos más que al salir con pasajes de la cooperativa.

Figura 8 Comparación de visitas



Fuente: Elaboración propia

Visitas con pasajes de la Cooperativa a la semana:  $24 * 4 \text{semanas} * 30\% = 29$  créditos recuperados.

Visitas con movilidad de la Cooperativa a la semana:  $60 * 4 \text{semanas} * 60\% = 144$  créditos recuperados.

Al realizar visitas con movilidad se recuperarían 115 créditos mensuales más que al salir con pasajes de la Cooperativa.

Es decir al destinar S/. 360 soles se lograrían recuperar 115 créditos más que al salir con pasajes de la Cooperativa.

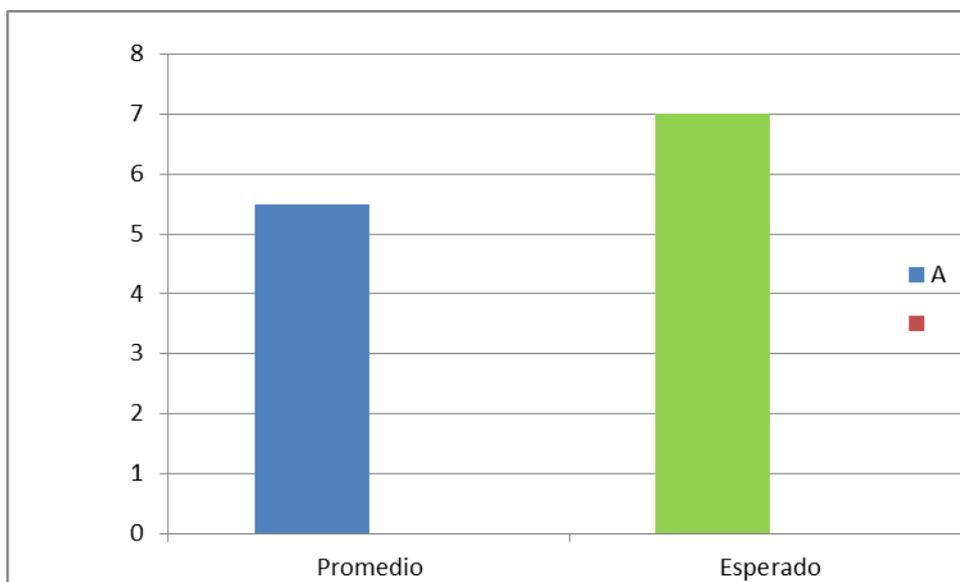
Se lograría recuperar un 60% de los créditos ya que los clientes tendrían mayor presión para que paguen sus préstamos, el 15% se recupera con una gestión telefónica constante.

Existen otros factores por los cuales los clientes dejan de pagar, ese 40% está compuesto por 20% mala evaluación de los créditos, y 5% por enfermedad del cliente o quiebre de su negocio.

#### 4.1.4 Resultado del objetivo 4

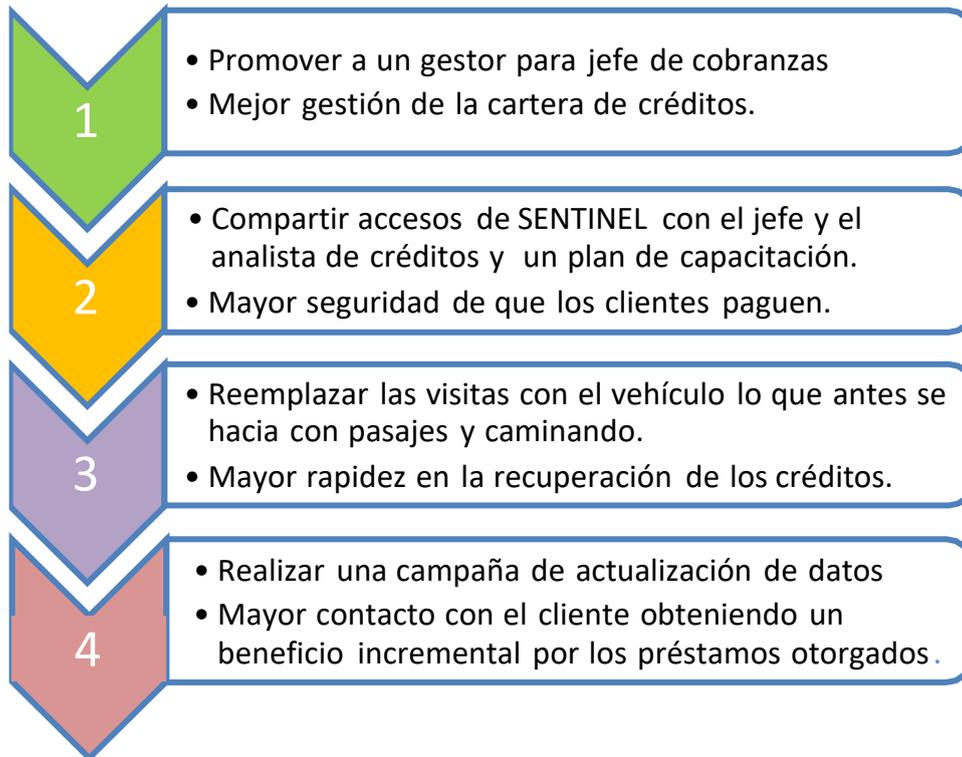
Del cuarto objetivo donde se va a definir la metodología que se aplicará para incrementar el beneficio por el otorgamiento de cada crédito, se aplicó una encuesta de 4 preguntas a los 4 gestores, como resultado de ello se encontró que el problema está en el contacto con el cliente, por ello se va a otorgar un bono adicional por cada socio que tenga un préstamo vigente y que tenga sus actualizados en el sistema, con ello se logrará un beneficio adicional que representa un avance del 10% ya que actualmente de cada 10 clientes que tienen préstamos 6 tienen sus datos actualizados, con la campaña se busca aumentar de 6 a 7 clientes en un período de 3 meses.

*Figura 9 Contacto con el cliente*



Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Resumen de resultados



Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

- Una gestión eficaz de cobranzas logrará disminuir la morosidad de acuerdo a lo establecido por la empresa y así incrementar la liquidez para que continúe con sus operaciones.
- Al realizar el proceso de otorgamiento y recuperación de observamos de que los problemas se inician en el análisis y evaluación de crédito, considerar los accesos a central de riesgos por todos los colaboradores involucrados en el otorgamiento del préstamo y capacitación al mismo, existirán mayores probabilidades de recuperar el crédito.
- Tomando en cuenta la planificación de acuerdo al plan maestro se realizaran visitas programadas con el vehículo de la empresa logrando resultados más rápidos y evitando mayores provisiones, lo que significa dinero inmovilizado para la cooperativa de ahorro y créditos Inmaculada Concepción de Canta.
- Se concluye que al realizar una campaña de actualización de datos se obtendrá mayor contacto con el cliente y se lograra obtener un beneficio incremental por el otorgamiento de los préstamos.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los gestores de cobranzas deben seguir de todo el proceso de cobranzas el cual comienza en la investigación para contactar con el cliente, pasando a la negociación donde se fija un compromiso de pago y posteriormente recuperando el crédito, también deben coordinar con el analista de créditos para obtener mayor información que facilite la recuperación del crédito otorgado, ya que es el analista quien otorgó el crédito.
- Las visitas a campo se deben realizar de acuerdo al cronograma establecido, preparando con anticipación las notificaciones que se entregarán a los socios que presentan atrasos en el pago de sus préstamos.
- Para poder cumplir las políticas de crédito se debe difundir y poner en conocimiento a través de una reunión mensual a cargo de los jefes de créditos y cobranzas, donde explicaran las políticas y estrategias para que analicen los socios, los funcionarios y los trabajadores, sus fortalezas así como sus limitaciones, porque las políticas de crédito rigen la normativa y los procedimientos de crédito y en ello debe estar los procedimientos a seguir para la administración de créditos y todo los componentes para el control, seguimiento y la recuperación de crédito hasta enmarcarse a parámetros necesarios para la minimización de los riesgos crediticios.
- Se recomienda que la actualización de datos se realice no solo en campañas, sino también en el otorgamiento de préstamos por el analista de créditos a partir del mes de octubre del 2017 ya que hay mayor afluencia de público por estar cercana a la campaña navideña y requieren préstamos, de esa manera se lograría un mayor contacto con el cliente para poder ubicarlo y tener mayores posibilidades de recuperación del crédito otorgado.

## REFERENCIAS

### Libros:

Morales Castro, J. A., & Morales, C. A. (2014). Crédito y Cobranza. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Meza, G. (2001). Medición de Riesgo del Crédito a la Microempresa”

Cruz, Javier(2002 )Recuperación de créditos y tratamiento de cuentas incobrables: El salvador editorial Limusa

Ettinger ,Richard (2003)Créditos y cobranzas, 1era ed.Mexico, Editorial Continental.

Montaño, Agustín(2003)Administración de la cobranza, programación y control, 3era ed.Mexico, Editorial Limusa.

Ley general de Cooperativas Artículo 38 , texto único ordenado de la ley general de cooperativas con las modificaciones dispuestas por decretos legislativos N° 141 y 592, lima , diciembre 1990

### Páginas Web:

Diccionario de Administración. Lima: San Marcos E.I.R.L. Perú 21. (30 de septiembre de 2016). ¿Qué es Infocorp? Te presentamos una vía rápida. Obtenido de Perú21: <http://peru21.pe/economia/que-es-infocorp-te-presentamos-una-via-rapida-2258348>

Ríos Ramos, F. (20 de abril de 2010). La importancia del manual de organización y Funciones. Obtenido de blog.pucp: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/> Ríos Ramos, F. (19 de Enero de 2011).

El Manual de Procesos (MAPRO). Obtenido de blog.pucp: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2011/01/19/el-manual-de-procesos-mapro-una-ayuda-poderosa-para-combatir-las-ineficiencias-y-faltas-de-coordinacion/> SVRCE. (01 de junio de 2005).

Acción Insigth(2008) [www.accion.org/insigth](http://www.accion.org/insigth) recuperado de <https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf>

Gudiña, verónica & Pérez, Julián (2016) [www.todopress.com.ar](http://www.todopress.com.ar) recuperado de <https://definición.de/cobranza/>

Beaufond, Rafael (2001) [www.monografias.com](http://www.monografias.com) recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos2.shtml>

Tesis:

Catunta, Miriam ,& Moreno, Félix (2015)“El índice de morosidad de la cartera de clientes y su incidencia en la rentabilidad y la estructura de los estados financieros de la cooperativa de ahorro y créditos acción católica de la ciudad de Trujillo de los años 2012,2013 “(tesis de pregrado)Universidad privada Antenor Orrego, Trujillo. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1479/1/Catunta\\_Alva\\_Indice\\_Rentabilidad\\_Financieros.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1479/1/Catunta_Alva_Indice_Rentabilidad_Financieros.pdf)

Farje, Núñez & Reyes (2016)“Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad” (tesis pregrado) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/618348/1/CFARJE\\_S.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/618348/1/CFARJE_S.pdf)

## ANEXOS

Anexo 1 Carta de autorización .....	55
Anexo 2 Manual de organización y funciones .....	55
Anexo 3 Reglamento de recuperaciones .....	55
Anexo 4 Cuestionario .....	55
Anexo 5 Entrevista .....	55
Anexo 6 Encuesta de cobranzas en campo .....	55
Anexo 7 Encuesta de contacto con el cliente .....	55

*Anexo 1 Carta de autorización*

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Lima, 17 de Julio del 2017

**Señor Gerente**  
**Cooperativa Inmaculada Concepción de Canta**

Estimado y Distinguido Señor:

Me place extenderle un cordial saludo y a la vez solicitarle en mi condición de estudiante en el taller de tesis de Administración de empresas de la Universidad Privada del Norte, yo Ana Luisa Gutiérrez Romani, identificada con número de DNI 45003531 pueda tener el debido permiso de usted para realizar el Proyecto de Tesis en su prestigiosa empresa COOPERATIVA INMACULADA CONCEPCION DE CANTA y acceso a la misma con fines de obtener informaciones que me permitan desarrollar mi proyecto de trabajo para la obtención de mi título profesional.

Dado que la COOPERATIVA INMACULADA CONCEPCION DE CANTA es una empresa dedicada al otorgamiento de créditos, he decidido visitar sus instalaciones para obtener información que me permitan completar mi Proyecto de Grado sobre el tema de investigación relacionado a MEJORAS EN LA GESTION DE COBRANZAS PARA OPTIMIZAR LA RECUPERACION DE LOS CREDITOS CONCEDIDOS EN LA COOPERATIVA INMACULADA CONCEPCION DE CANTA. Se considera oportuno para su empresa, la sociedad que se realice el proyecto de tesis en la misma, y cuyo estudio y/o proyecto de tesis contribuirá e impactará en dicha organización positivamente. SE DETERMINARA LA RELACION QUE EXISTE ENTRE LA GESTION DE COBRANZAS Y LA OPTIMIZACION DE LA RECUPERACION DE CREDITOS, ASI COMO LA METODOLOGIA QUE SE APLICARA.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerle su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarles nuestra más alta consideración y estima.

Atentamente.

**ANA LUISA GUTIERREZ ROMANI**  
CEL: 940405296

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
"INMACULADA CONCEPCION DE CANTA LTDA"  
  
"FERNANDO CORTÉZ"  
GERENTE GENERAL

*Anexo 2 Manual de organización y funciones*

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

**GESTOR DE RECUPERACIONES**

**1. GENERALIDADES DEL CARGO**

**1.1 RESPONSABILIDAD Y DEPENDENCIA**

El Gestor de Recuperaciones es el responsable de participar activamente en la gestión de recuperaciones de los créditos otorgados a los socios.

El Gestor de Recuperaciones administrativa y funcionalmente depende del Jefe de Recuperaciones o del Administrador de Agencia.

**1.2 PERFIL PARA OCUPAR EL CARGO**

- Estudios universitarios y/o título técnico de Administración, Contabilidad o carreras afines.
- Conocimientos sólidos de Relaciones Humanas y Públicas.
- Alta capacidad de negociación y persuasión.
- Experiencia mínima de un (01) año en cobranzas y gestión de cobranzas.
- Conocimiento de la zona y la realidad de la localidad y la región.
- Capacitación en gestión de cobranzas y créditos.
- Buenas referencias familiares y profesionales.

**2. FUNCIONES GENERALES**

- a) Planificar y ejecutar las políticas y gestiones de cobranza de los créditos otorgados a los socios, con el propósito de lograr un bajo índice de morosidad de la cartera de créditos, a efecto de mejorar y/o mantener adecuados niveles de liquidez y de rendimiento de las operaciones crediticias.

**3. FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) Llevar el control diario de las visitas domiciliarias sobre cartera vencida.

- b) Llevar el control de las notificaciones y de los resultados obtenidos.
- c) Desarrollar acciones de planificación para la visita y trabajo de recuperación en campo.
- d) Apoyar las labores de recuperaciones al Jefe de Recuperaciones y/o Administrador de Agencia.
- e) Distribuir diariamente las notificaciones preparadas por su jefe inmediato superior y negociar en el campo la recuperación de créditos en estrecha relación y coordinación con la jefatura correspondiente.
- f) Atender a los socios en los reclamos y demás hechos concernientes a las
- g) Realizar otras funciones asignados por su Jefe de Recuperaciones o por el Administrador de Agencia.

Anexo 3 Reglamento de recuperaciones

Cooperativa de Ahorro y Crédito  
Inmaculada Concepción de Canta Ltda.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
INMACULADA CONCEPCION DE CANTA LTDA.**

**REGLAMENTO DE RECUPERACIONES**

**1. OBJETIVO**

El presente Reglamento tiene por objetivo regular los requisitos generales y especiales y establecer el proceso a seguir para la recuperación de los créditos otorgados por la Cooperativa.

**2. COBRANZAS, ADJUDICADOS Y CASTIGOS**

**2.1. COBRANZA**

Se considera que un prestatario incurre en morosidad, cuando deja de pagar la cuota diaria, semanal, quincenal o mensual establecida en el cronograma de pagos.

Las cobranzas de los préstamos se realizan de la siguiente manera:

- a) Por ventanilla: La efectuada en la cooperativa en horario de oficina.
- b) Por Planilla: La que se realiza a través de los descuentos por planilla de las empresas en la que laboran los socios.
- c) Al Puesto de Trabajo: Realizado por el personal autorizado por la Gerencia de la Cooperativa.
- d) Administrativa: son los diversos pasos que se dan para ejecutar el cobro al socio al no cumplir este con cancelar las cuotas de acuerdo al cronograma de pagos y son:

DOCUMENTOS	AL SOCIO	AL GARANTE
Aviso de cobranza	9-15 días	-
Requerimiento de pago	16-30 días	-
Primera Notificación	31-45 días	31-45 días
Segunda Notificación	46-60 días	46-60 días
Notificación Extrajudicial	61-90 días	61- 90 días
Notificación Prejudicial	91-120 días	91- 120 días
Notificación de Medida Cautelar	120 - a mas	120 - a mas

**2.2. ETAPAS DE LA COBRANZA ADMINISTRATIVA**

**1. Aviso de cobranza**

Vencida la cuota se enviará un Aviso de Cobranza en la cual se indicará el vencimiento de la cuota mas intereses y moras. Este aviso será enviado entre el primer y 15 días de atraso, (por teléfono o mediante visitas personales) invocando al socio a cumplir con el compromiso pactado.

**2. Requerimiento de Pago**

De no haber sido atendido el Aviso de Cobranza y no mediar ningún acuerdo de por medio se enviará un Requerimiento de Pago al socio, en el cual se le comunicará que de no cumplir con su compromiso de pago se le notificará al

3780593

garante. Este aviso se enviará entre los primeros 16 a 30 días de atraso.

### **3. Primera Notificación al socio Deudor y sus avales**

A los 31 días de atraso, el socio deudor será requerido mediante notificación escrita con visita a su centro de labores o domicilio, quien deberá tener a la mano todos los datos de la cuenta del socio y anotar en su expediente las respuestas y promesas de pago efectuadas por el socio.

### **4. Segunda Notificación al Socio Deudor y a sus Avales.**

A los 45 días de incumplimiento del pago de las cuotas de préstamos, se enviará una segunda Notificación al socio deudor y a sus garantes. Esta notificación deberá ser redactada de acuerdo a la gravedad e importancia del retraso.

### **5. Notificación Extrajudicial**

Al no tener respuesta y cuando su atraso llegue a los 60 días se le remitirá una notificación en el cual se le indicará que su expediente será remitido al departamento legal.

Si el socio deudor hace caso omiso a las notificaciones anteriores, se realizará una última visita personal al socio para lograr una solución, debiendo elaborar un informe operativo en caso de que la cuenta pase al encargado de recuperaciones.

El área de recuperaciones se encargará de realizar el seguimiento para el pago de las cuentas morosas, siendo de vital importancia su labor que tiene como misión recuperar y eliminar la cartera pesada de morosidad.

El proceso de trabajo que realiza el encargado de recuperaciones será de la siguiente manera:

### **6. Notificación Pre Judicial.**

Si al cabo de 90 días persiste el incumplimiento del pago de la deuda atrasada por parte del socio deudor, o se manifiesta una abierta rebeldía, se comunicará al socio deudor y a sus avales que de no acercarse a la cooperativa para cancelar su deuda se protestará el pagaré y se dará inicio al proceso judicial.

### **7. Cobranza judicial**

Se da luego de haber agotado todas las posibilidades de solución con el asociado

#### **El expediente deberá contener lo siguiente:**

- a) Pagaré protestado.
- b) Solicitud de crédito
- c) Contrato de Crédito.
- d) Documentos de Garantías reales
- e) Copia del registro de pagos efectuados por el deudor.
- f) Cartas de notificación.
- g) Carta de asesoría legal.

Anexo 4 Cuestionario

CUESTIONARIO COOPERATIVA CREDICANTA				
PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO	SI	NO	NO APLICA	COMENTARIOS
<b>AUTORIZACION Y ORIGEN DEL PRESTAMO</b>				
1. Tiene la cooperativa normas crediticias que hayan sido establecidas por el consejo de administracion y que cubran: a.-¿El establecimiento de limites en la cantidad autorizada a aprobar por los analistas de credito y jefes de creditos de acuerdo a su experiencia? b.-¿El requerimiento de la aprobación por parte del consejo de administración en aquellos casos que sobrepasen los limites establecidos en los montos de crédito? c.-¿El establecimiento de guias y limites para los tipos de prestamos a ofrecer,el garante requerido,tasas de interes,mora,etc.? d.-¿El establecimiento de guias para el otorgamiento de prestamos a empleados miembros de los comites,consejo de administración y vigilancia?				
2.-¿El consejo de Administración ejerce un rol activo en la revision de las normas para otorgar un credito,que sean consistentes con las condiciones del mercado y cumplen con los objetivos de la Cooperativa?				
3.- ¿Todos los préstamos son aprobados por el comité de créditos en fiel cumplimiento del manual y reglamento de créditos?				
4.- ¿Se requiere una solicitud de créditos para cada uno de los préstamos?				
5.-¿Se requiere un pagaré para todos los préstamos?				
6.-¿Existen requisitos mínimos sobre la información requerida a los solicitantes y codeudores , y se especifican estos para cada tipo de crédito?				
7.-¿Se realiza un analisis del crédito para cada una de las solicitudes, se documenta mediante la obtención del historial del crédito, analisis de capacidad de pago,evaluación de garantías y codeudores ,así como la condición y el patrimonio presentado en la operación crediticia?				
8.-Con relación a la garantía del crédito. a.- ¿Se verifica y documenta la titularidad de la garantía ofrecida antes de la aprobación del préstamo? b.-¿Se determinan los márgenes de la garantía antes de la aprobación del préstamo?				
9.-¿ Se revisa que en expediente de crédito conste los documentos por parte del asesor de créditos?				
10.- ¿Las renovaciones de crédito estan sujetas a las mismas exigencias que un crédito original?				
11.- ¿Los créditos son desembolsados mediante acreditación directa a la cuenta del socio?				

EVALUACION DE LOS PRESTAMOS				
1.-¿Hay políticas para el establecimiento de la provisión de créditos incobrables?				
2.-¿ Se realiza una revisión de la adecuada revision de créditos incobrables por lo menos de manera trimestral?				
3.-¿La gerencia recibe y analiza informes sobre la actividad en el departamento de créditos y la morosidad que le ayuden a identificar problemas en los créditos?				
4.-¿Existe un programa de cobro activo y eficaz en la Cooperativa?				
5.-¿Se mantiene un registro y se da seguimiento adecuado a los créditos cargados contra la provisión de créditos incobrables?				
6.- Con relación a la revisión interna de los créditos otorgados: a.-¿El personal a cargo de esta función es independiente a las funciones de origen, desembolso y cobro? b.-¿El personal que desempeña esta función identifica y evalúa problemas existentes y potenciales a tiempo de manera que se establezcan medidas correctivas? c.-¿Los resultados de esta revisiones internas son informados al Consejo de Administración o comité de créditos?				
7.-¿Al evaluar la provisión de préstamos incobrables la gerencia compara el movimiento histórico de la misma para observar tendencias que le ayuden en la determinación de esta para minimizar el riesgo?				

*Anexo 5 Entrevista*

<b>SEGREGACIÓN DE TAREAS</b>				
1.-La Gerencia se involucra en el monitoreo y evaluación de las actividades del departamento de créditos?				
2.-¿Los informes de morosidad son preparados por personal ajeno al departamento de créditos?				
3.- Hay una segregación adecuada de tareas entre las siguientes funciones: a.-¿Aprobación de crédito? b.-¿Desembolso de crédito? c.-¿Control de los pagarés? d.-¿Registro de las transacciones de los créditos?				
4.-¿Los avisos de cobro son preparados y enviados por personal independiente a las funciones de aprobación,desembolso y registro de las transacciones de los préstamos?				
<b>ANALISIS DE RIESGO</b>				
1.-¿Se inspecciona cual es el posicionamiento de la cooperativa CREDICANTA respecto a la competencia?				
2.-¿Se efectúan reuniones habituales de alta dirección para tratar asuntos estratégicos de la cooperativa?				
3.-¿Se analiza el riesgo del crédito?				
4.-¿Se controla la actividad y los resultados de las distintas agencias por separado?				
Preparado por: _____	Fecha: _____			
Revisado por: _____	Fecha: _____			
Supervisor: _____				
Evaluador: _____				

*Anexo 6 Encuesta de cobranzas en campo*

**Preguntas con respecto a cobranzas en campo**

- A ¿Cuántas veces a la semana realiza trabajo a campo?  
Rpta:
- B ¿Cuántas horas al día notifica cuando sale a campo?  
Rpta:
- C ¿Cuándo sale con los pasajes de la Cooperativa cuantas visitas realiza?  
Rpta:
- D ¿Cuánto de combustible gasta cuando sale a campo con movilidad?  
Rpta:
- E ¿Cuántas notificaciones entrega cuando sale a campo con movilidad?  
Rpta:
- F ¿De cada 10 socios que notifica cuántos pagan?  
Rpta:

*Anexo 7 Encuesta de contacto con el cliente*

**Preguntas con respecto a contacto con el cliente**

- A ¿De 10 clientes que cuentan con préstamos cuantos tienen sus datos actualizados?  
Rpta:
- B ¿De cada 10 clientes que llama a cuantos logra contactar?  
Rpta:
- C ¿De 5 clientes que visita en campo a cuantos ubica?  
Rpta:
- D ¿De 10 clientes que gestiona por teléfono y visitas cuantos pagan?  
Rpta: