



**PLAN DE MEJORA PARA EL MANEJO DEL RIESGO  
CREDITICIO EN LAS COOPAC DEL PERÚ. LIMA - 2017**

# **T E S I S**

**Para optar el Grado de:  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y  
FINANZAS INTERNACIONALES**

**Alumnos:**

**Kimerly Benavente Rubina  
Ingrid Escobar Ramírez  
Víctor Tejeda Angulo**

**Asesor: Lic. Luis Villacorta Bertolotto**

**LIMA, 2017**

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	ii
<b>RESUMEN</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	2
1.1 Presentación del Problema .....	2
1.2 Justificación del Problema.....	4
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA</b> .....	5
2.1 Reseña Histórica .....	5
2.2 Estructura Organizacional .....	5
2.2.1 Misión .....	9
2.2.2 Visión.....	9
2.2.3 Valores .....	9
2.2.4 Giro del negocio y actividad económica .....	9
2.2.5 Organigrama .....	9
<b>CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL</b> .....	11
3.1 Antecedentes bibliográficos .....	11
3.1.1 Nacionales:.....	11
3.1.2 Internacionales:.....	13
3.2 Análisis del sector.....	15
3.2.1 Análisis de la evolución de la economía peruana .....	15
3.2.2 Análisis del sector financiero peruano .....	19
3.2.3 Análisis del subsector: Microcrédito – Cooperativas .....	22
3.2.4 Características sociales, económicas y demográficas de la zona .....	25
<b>CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL</b> .....	28
4.1 Metodología del trabajo de investigación .....	28
4.1.1. Procedimiento Aplicado .....	29
4.1.2. Resultado de Encuesta-Check List.....	32
4.1.3. Análisis de resultados .....	34
4.1.4. Informes de Diagnósticos de la Gestión de Riesgo de Crédito .....	43
4.2 Identificación del área de mejora .....	47
4.2.1 Identificación de los Riesgos de Crédito.....	47

4.2.2	Manual y Reglamento de Créditos y Cobranzas.....	48
4.2.3	Recursos Humanos .....	48
4.2.4	Proceso Operativo.....	48
4.2.5	Normatividad .....	48
4.2.6	Tecnología .....	49
4.3	Principales causas de la morosidad .....	49
4.4	Objetivos del plan de mejora.....	50
<b>CAPITULO V: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA .....</b>		<b>52</b>
5.1	Acciones de Mejora a aplicar .....	52
5.2	Análisis de la viabilidad de las acciones de mejora .....	55
5.3	Prioridades en las líneas de actuación .....	58
5.4	Plan de Acciones a desarrollar .....	60
5.5	Programa de seguimiento y control de las acciones .....	65
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>67</b>
6.1	Conclusiones.....	67
6.2	Recomendaciones .....	68
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>69</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tasas de Interés Promedio Sistema Cooperativo .....	22
Tabla 2	Destino del crédito por principales actividades económicas.....	23
Tabla 3	Estructura de Depósitos de las COOPAC .....	24
Tabla 4	Indicador de Pobreza a nivel nacional.....	26
Tabla 5	Resultado de la Encuesta - Check List .....	33
Tabla 6	Información estadística producto de la Encuesta .....	33
Tabla 7	Resultado de problemas en Cooperativas.....	42
Tabla 8	Preguntas con mayor peso.....	43

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Evolución del PBI. Perú (2006 – 2017) .....	16
Gráfico 2:	Índice del Precio al Consumidor Acumulado. Perú (2006-2017) .....	17
Gráfico 3:	Evolución de la Pobreza. Perú (2009-2015) .....	18
Gráfico 4:	Evolución de la Desigualdad – Coeficiente GINI. Perú (2007-2016).....	18
Gráfico 5:	Profundidad Financiera – Depósitos y Créditos. Perú (2006-2016) .....	20
Gráfico 6:	Ratio de Apalancamiento Global por tipo IFI. Junio. 2017 .....	21
Gráfico 7:	Evolución Depósitos y Créditos de las IFI. Perú (2006-2016) .....	21
Gráfico 8:	Evolución Créditos Microempresa IFI. Perú (2011-2016) .....	24
Gráfico 9:	Evolución Mora Total IFI y por tipo Microempresa. Perú (2006-2016) .....	25
Gráfico 10:	Evolución de Estructura del Gasto. Perú (2007-2016).....	26

Gráfico 11: Evolución del Índice de Pobreza por edad. Perú. 2016.....	27
Gráfico 12: Cumplimiento de procedimientos .....	34
Gráfico 13: Reglamentos, políticas y procedimientos de cobranza .....	35
Gráfico 14: Consideración de excepciones .....	36
Gráfico 15: Límites legales de préstamo .....	36
Gráfico 16: Niveles de autonomía.....	37
Gráfico 17: Injerencia de los directivos .....	38
Gráfico 18: Socios con calificación positiva en Central de Riesgos .....	38
Gráfico 19: Monitoreo y seguimiento a la concentración .....	39
Gráfico 20: Medidas para evitar concentración .....	40
Gráfico 21: Informe de Riesgos con opinión favorable .....	40
Gráfico 22: Herramientas y/o procedimientos para determinar sobreendeudamiento .....	41
Gráfico 23: Herramientas para una adecuada evaluación de créditos.....	42

### **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Estructura Orgánica del Nivel Representativo de FENACREP.....	7
Ilustración 2: Estructura Orgánica del Nivel Ejecutivo.....	8
Ilustración 3: Organigrama General de la FENACREP .....	10

### **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Encuesta Check List .....	71
Anexo 2: Entrevista a Experto 1 .....	73
Anexo 3: Entrevista a Experto 2 .....	75
Anexo 4: Entrevista a Experto 3 .....	77
Anexo 5: Resumen de normas, aspectos vinculados a gestión riesgo crédito.....	79

## RESUMEN

De todos los riesgos que existen en el sistema financiero, y principalmente en las cooperativas, el riesgo de crédito es el que se presenta con mayor frecuencia, su incidencia puede causar un gran impacto en la situación económica de la institución, debido a que el crédito representa su principal actividad.

El problema en la gestión del riesgo crediticio en las COOPAC, radica en el análisis, evaluación y recuperación de los préstamos, generando deficiencias en los procesos; además, estas no cuentan con políticas adecuadas en la recuperación de los mismos, acorde con el tamaño y operatividad, ocasionando a largo plazo problemas de recuperación de la cartera y, por ende, disminución de la rentabilidad obtenida por el crédito.

El objetivo a alcanzar consiste en establecer un plan de mejora para las COOPAC que permita identificar, ponderar y gestionar el riesgo de crédito dentro de un nivel aceptable.

La metodología del trabajo de investigación es de tipo experimental y descriptivo, utilizando diversas herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo, considerando fuentes primarias como: información financiera, estadística, así también, reportes de morosidad y protección de las COOPAC del Perú; entrevista a expertos; informes de diagnóstico de la gestión de riesgo de crédito y la actual normativa crediticia. La metodología es estadística y analítica, complementada con un cuestionario aplicado a una muestra.

A través del presente trabajo, se han determinado y comprobado las principales deficiencias en la gestión del riesgo de crédito que se plantearon inicialmente, relacionadas al cumplimiento de procedimientos, reglamentos y políticas de cobranza, consideración de excepciones, cumplimiento de límites legales y de niveles de autonomía, injerencia de directivos, herramientas para determinar el sobreendeudamiento, entre otros. Producto de la investigación realizada, se han logrado definir claramente las acciones de mejora a aplicar, la viabilidad de las mismas, así como las prioridades y las acciones puntuales a desarrollar para el tratamiento de cada problema identificado.

**Palabras clave:** Gestión del riesgo crediticio, COOPAC, deficiencias crediticias, recuperación de cartera.

## ABSTRACT

Of all the risks that exist in the financial system, and mainly in cooperatives, credit risk is the one that occurs most frequently, its incidence can have a great impact on the economic situation of the institution, because the credit represents its main activity.

The problem in the management of the credit risk in the credit union, lies in the analysis, evaluation and recovery of the loans, generating deficiencies in the processes; In addition, they do not have adequate policies for recovery, according to size and operability, causing long-term recovery problems of the portfolio and, therefore, decrease in the profitability obtained by the credit.

The objective to be achieved is to establish an improvement plan for the credit unions that allows identifying, weighing and managing the credit risk within an acceptable level.

The methodology of the research work is experimental and descriptive, using various tools of quantitative and qualitative analysis, considering primary sources such as: financial information, statistics, as well as delinquency and protection reports of the peruvian credit unions; interviews with experts; diagnostic reports of credit risk management and current credit regulations. The methodology is statistical and analytical, complemented by a questionnaire applied to a sample.

Through this work, the main deficiencies in credit risk management that were initially raised have been determined and verified, related to compliance with procedures, regulations and recovery policies, consideration of exceptions, compliance with legal limits and levels of autonomy, interference from board members, tools to determine over-indebtedness, among others. As a result of the research carried out, the improvement actions to be applied have been clearly defined, as well as the feasibility of the same, as well as the priorities and specific actions to be developed for the treatment of each identified problem.

**Keywords:** Credit risk, peruvian credit unions, credit deficiencies, recovery of the portfolio.