



**PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN  
CREDITICIA PARA DISMINUIR LA MOROSIDAD EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DE  
LAS NIEVES”. CORACORA – PARINACOCHAS -  
AYACUCHO. 2016.**

**T E S I S**

**Para optar el Grado de:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y  
FINANZAS INTERNACIONALES – MBA  
INTERNACIONAL**

**Tesistas:**

**Perci Franclin Aycho Sihui**

**Karin Lisbet Pinares Flores**

**Yesenia Lizbeth Villegas Ramirez**

**Asesor: Mtro. Luis Villacorta Bertolotto**

**Lima, 2019**

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal mejorar el proceso de evaluación crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen de las Nieves”, la cual tiene una morosidad superior a los límites permitidos (5%) por la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito - FENACREP.

El método de investigación utilizado es de tipo no experimental y descriptivo. Se ha utilizado la entrevista como herramienta para la recolección de datos. Cabe indicar que, el instrumento fue aplicado a los diferentes funcionarios y administradores de las agencias de la cooperativa.

El trabajo concluye proponiendo una ficha producto, un programa de capacitación a los asesores de negocios, procesos de cobranzas y políticas de recuperaciones de deuda. Las propuestas realizadas ayudarán a cumplir el objetivo propuesto.

Palabras clave: morosidad, evaluación crediticia, cooperativas de ahorro y crédito

## **Abstract**

The main objective of this research work is to improve the credit evaluation process of the Savings and Credit Cooperative “Virgen de las Nieves”, which has a delinquency exceeding the limits allowed (5%) by the Federation of Savings Cooperatives and Credit - FENACREP.

The research method used is non-experimental and descriptive. The interview has been used as a tool for data collection. It should be noted that the instrument was applied to the different officials and administrators of the cooperative agencies.

The work concludes by proposing a product file, a training program for business advisors, collection processes and debt recovery policies. The proposals made will help fulfill the proposed objective.

Keywords: morosity, credit evaluation, credit unions

## Introducción

El presente trabajo se titula “Plan de mejora del proceso de evaluación crediticia para disminuir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen de las Nieves”. La causa principal de la morosidad es la mala evaluación de los créditos por parte de los asesores de negocios. El objetivo principal del presente trabajo es proponer un plan que ayude a mejorar los índices altos de morosidad que tiene la cooperativa tanto en la oficina principal, ventanillas y agencias.

La cooperativa “Virgen de las Nieves” esta supervisada por la FENACREP, cuenta con mas de 3,000 socios, tiene una cartera de credito de S/ 3,588 6416.00 y una morosidad de 3.14% a nivel general. Cuenta con 2 oficinas especiales (Lima, Ica), dos ventanillas (Incuayo, Pullo), 6 agencias (Puquio, Pauza, Cabana Sur, Laramate. Acari, Querobamba) y la Oficina Principal (ubicada en Coracora) de las cuales la oficina especial de Ica es la tiene mayor porcentaje de morosidad (8.72%).

La investigación desarrollada se ha estructurado en seis capítulos: planteamiento del problema, información sobre la empresa, marco referencial, diagnóstico empresarial, diseño del plan de mejora, y conclusiones y recomendaciones.

En el primer capítulo se desarrolla el problema de investigación, justificación, objetivo general y objetivos específicos. En el segundo capítulo se describe la historia de la cooperativa, misión, visión, valores, estructura organizacional y giro del negocio.

En el tercer capítulo se presentan trabajos de investigación nacionales e internacionales, a su vez se desarrolla el análisis del sector e indicadores económicos. En el cuarto capítulo, se identifica el área de mejora, se revisa el marco regulatorio, se describe la percepción del problema de parte de los colaboradores, se desarrollan las entrevistas; se analiza el proceso de evaluación de créditos y se identifican las causas de la morosidad.

En el quinto capítulo, se describen las acciones de mejora propuestas y los resultados esperados. Finalmente, en el sexto capítulo, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la investigación desarrollada.



## Índice temático

<b>Resumen .....</b>	<b>i</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>ii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>iii</b>
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....</b>	<b>1</b>
1.1    Presentación del problema. ....	1
1.2    Justificación del problema.....	2
1.3    Objetivos .....	2
1.3.1    Objetivos generales.....	2
1.3.2    Objetivos específicos .....	2
<b>CAPITULO II: INFORMACION SOBRE LA EMPRESA. ....</b>	<b>3</b>
2.1    Reseña histórica. ....	3
2.2    Estructura organizacional.....	4
2.2.1    Misión .....	4
2.2.2    Visión.....	4
2.2.3    Valores .....	4
2.2.4    Organigrama.....	4
2.2.5    Giro del negocio y actividad económica.....	7
<b>CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>8</b>
3.1    Antecedentes bibliográficos .....	8
3.1.1    Antecedentes Nacionales .....	8
3.1.2    Antecedentes Internacionales .....	9
3.2    Análisis del sector.....	11
3.2.1    Análisis de la evolución de la economía peruana.....	11
3.2.2    Análisis del sector financiero peruano.....	13
3.2.3    Análisis del sub sector .....	17
<b>CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....</b>	<b>19</b>

4.1	Metodología del trabajo de investigación .....	19
4.2	Identificación del área de mejora.....	19
4.2.1	Revisión del cumplimiento del marco regulatorio .....	19
4.2.2	Percepción del problema por parte de los colaboradores.....	27
4.2.3	Análisis del proceso de evaluación crediticia .....	34
4.2.4	El recurso humano en el proceso de evaluación crediticia .....	38
4.2.5	El recurso tecnológico en el proceso de evaluación crediticia.....	38
4.3	Principales causas de la morosidad.....	38
4.4	Objetivos del plan de mejora.....	40
<b>CAPÍTULO V: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA .....</b>		<b>41</b>
5.1	Acciones de mejora a aplicar.....	41
5.1.1	Propuestas específicas.....	41
5.1.2	Resultados esperados con la puesta en marcha de las Propuestas específicas.....	48
5.2	Recursos necesarios para los cambios sugeridos.....	49
5.2.1	Recursos humanos .....	49
5.2.2	Recursos físicos - equipos y otros .....	51
5.2.3	Recursos financieros - Presupuesto .....	51
5.2.4	Secuencia de actividades para implementar las acciones. ....	52
5.2.5	Asignación de recursos para cada secuencia.....	52
5.2.6	Área y persona encargada de la actividad propuesta .....	55
5.3	Análisis de la Viabilidad de las acciones de mejora.....	57
5.3.1	Restricciones, .....	57
5.3.2	Dificultad en la implementación .....	58
5.3.3	Dificultad en los plazos.....	58
5.3.4	Resistencia al cambio por parte del personal .....	58
5.4	Prioridades en las líneas de acción .....	58
5.4.1	Principal prioridad. ....	58

5.4.2. Segunda prioridad.....	58
5.4.3. Tercera prioridad. ....	58
5.4.4. Cuarta prioridad.....	59
5.5 Plan de las acciones a desarrollar .....	60
5.6 Programa de seguimiento y control de acciones .....	62
5.6.1 Propuesta estratégica.....	62
5.6.2 Propuestas operativas.....	62
5.6.3 Control de Acción.....	62
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>68</b>

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Organigrama de la cooperativa de ahorro y crédito “Virgen de las Nieves” ..6	
Gráfico 2: Evolución del PBI. Perú año 2010 – 2016..... 11	11
Gráfico 3: Inflación 2009 – 2015 (Variación Promedio Anual)..... 13	13
Gráfico 4: Créditos del sistema Financiero (% del PBI)..... 14	14
Gráfico 5: Tipo de Crédito del Sistema Financiero ..... 14	14
Gráfico 6: Sistema Financiero; Créditos de Consumo..... 15	15
Gráfico 7: Sistema Financiero: Créditos Hipotecarios ..... 15	15
Gráfico 8: Crecimientos de Activos Totales, Depósitos y Cartera de Créditos (Junio 2011 – Junio 2016)..... 16	16
Gráfico 9: Porcentaje de Participación Según lugares de Funcionamiento ..... 16	16
Gráfico 10: Evolución de la Morosidad ..... 17	17
Gráfico 11: Suficiencia de asesores de negocios. Virgen de las Nieves. 2018 ..... 28	28
Gráfico 12: Programa de Capacitación Anual..... 28	28
Gráfico 13: Creación de cultura de créditos en los asociados de la Coopac ..... 29	29
Gráfico 14: Se cumple con la regulación de la SBS que recomienda mantener actualizada la base de datos personales de los socios. .... 29	29
Gráfico 15: Existe un control de la cartera de crédito por parte del administrador y sus asesores de negocios ..... 30	30
Gráfico 16: Cómo realiza la gestión de cobranza el asesor de negocios, cuando un socio se atrasa en el pago de su crédito..... 30	30
Gráfico 17: principales razones que motiven los atrasos de los socios en el pago de sus créditos ..... 31	31
Gráfico 18: de qué forma los socios pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas 31	31
Gráfico 19: solicitudes de préstamos de socios recomendados o presentadas por directivos de la cooperativa..... 32	32
Gráfico 20: las políticas y manuales están actualizadas de acuerdo a la realidad del entorno de la agencia y cooperativa..... 32	32
Gráfico 21: Tienen políticas y procesos de cobranzas ..... 33	33
Gráfico 22: Diagrama de Flujo del Proceso de Crédito de la Coopac Virgen de las Nieves..... 37	37
Gráfico 23: Morosidad real de la Coopac “VN”. ..... 39	39

## Índice de tablas

Tabla 1: Actividades Financieras, Seguros y Pensiones. Perú. VAB. 2015 – 2016.....	12
Tabla 2: Total Activos a Setiembre 2016.....	13
Tabla 3: Cartera de colocaciones .....	18
Tabla 4: Índice de morosidad de las Instituciones financieras al 31 de diciembre del 2016.....	18
Tabla 5: Provisiones.....	24
Tabla 6: Morosidad histórica CAC Virgen de las Nieves .....	26
Tabla 7: Morosidad por Agencias CAC Virgen de las Nieves.....	27
Tabla 8: Procesos de conranza.....	42
Tabla 9: Asesores de la Cooperativa – Porcentajes de Morosidad .....	50
Tabla 10: costo de equipo de cómputo.....	51
Tabla 11: Presupuesto – Capacitación al personal de créditos-recuperaciones .....	51
Tabla 12: Secuencia de actividades a realizar .....	52
Tabla 13: Cursos programados .....	53
Tabla 14: Costo de viáticos- capacitación “A” .....	53
Tabla 15: Costo de viáticos – capacitación “B” .....	54
Tabla 16: Costo de pasajes- capacitación “A” .....	54
Tabla 17: Costo de pasajes- capacitación “B”.....	55
Tabla 18: Actividades propuestas .....	56
Tabla 19: Primera Acciones a desarrollar .....	60
Tabla 20: Segunda Acciones a desarrollar .....	60
Tabla 21: Tercera acción a desarrollar .....	61
Tabla 22: Cuarta acción a desarrollar .....	61

## Índice de anexos

Anexo 1: Instrumento de Evaluación.....	69
Anexo 2: Evaluación Cualitativa.....	71
Anexo 3: Balance General de la Coopac. Virgen de las Nieves 2016.....	73
Anexo 4: Cartera de Crédito - 31/10/2016.....	74
Anexo 5: Cuestionario para el Jefe de Negocios.....	75
Anexo 6: Cuestionario para el Jefe de Cobranza.....	76
Anexo 7: Cuestionario para el Jefe de Riesgos.....	77
Anexo 8: Cuestionario para el Administrador de Cabana Sur.....	79
Anexo 9: Cuestionario para el Administrador de Pauza.....	80
Anexo 10: Cuestionario al Administrador de Querobamba.....	81
Anexo 11: Cuestionario al Administrador de Lima.....	82
Anexo 12: Cuestionario al Administrador de Puquio.....	83
Anexo 13: Cuestionario al Administrador de Laramate.....	84
Anexo 14: Cuestionario para el Administrador de Ica.....	85
Anexo 15: Fichas de productos.....	86
Anexo 16: Política de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves.....	100

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

### 1.1 Presentación del problema.

El proceso crediticio está compuesto por cuatro fases: promoción, evaluación, aprobación y recuperación. La promoción es dar a conocer la oferta de productos a los socios potenciales y recurrentes. La evaluación es el levantamiento de información de la unidad económica, del familiar potencial del prestatario y la visita insitu. La aprobación, es la presentación de la operación crediticia al comité de crédito, el cual analiza que se cumplan todos los requisitos establecidos. La recuperación, es el proceso de cobro a los socios morosos.

El sector financiero está conformado por bancos, cajas rurales y municipales, Edypimes, financiera; en esta categoría se encuentran las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Según la FENACREP en el Perú existen 85 Cooperativas de Ahorro y Crédito, en el departamento de Ayacucho existen 4 Cooperativas (incluida la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen de las Nieves”).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen de las Nieves” tiene 57 años de fundación, cuenta con 2 oficinas especiales (Lima, Ica), dos ventanillas (Incuayo, Pullo), 6 agencias (Puquio, Pauza, Cabana Sur, Laramate. Acari, Querobamba) y una Oficina Principal (ubicada en Coracora).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen de las Nieves” tiene un saldo de cartera total, al cierre del año 2016, de s/. 41, 100,515.00; y un índice de morosidad del 3.11%. Cabe mencionar a las agencias que tienen el mayor índice de morosidad: Ventanilla especial Ica con 8.72%, seguida de la agencia ventanilla Incuayo con 7.46 %, la agencia de Laramate con 5.80%, la agencia Puquio con 4.29%. Al cierre del año 2015 el saldo de cartera era S/ 29,074,355.00, las agencias índices altos de morosidad eran: la ventanilla de Incuayo con 8.19 %, seguido de Pauza con 4.54% y Querobamba con 4.41%. Finalmente, el año 2014, las agencias con mayor índice de morosidad fueron: Puquio 7.12%, Cabana Sur 6.65% y la ventanilla de Incuayo con 5.94%; el saldo total de cartera fue S/. 29, 093,126.00.

## **1.2 Justificación del problema**

El presente trabajo tiene por finalidad, contribuir con las áreas de negocios y recuperaciones, se busca implementar nuevos procesos y mejorar el Scoring de evaluación crediticia. Gracias a la propuesta desarrollada se logrará disminuir los errores en el proceso de evaluación crediticia. Por ende, se reducirá el índice de morosidad y se incrementará el ratio de rentabilidad de la Cooperativa.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivos generales**

Proponer un plan de mejora del proceso de evaluación crediticia, para reducir el índice morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen de las Nieves”.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar las características principales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen de las Nieves”.
- Realizar un diagnóstico, a fin de determinar las causas de la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y crédito “Virgen de las Nieves”.
- Proponer las acciones que deben llevarse a cabo en el proceso crediticio, para disminuir los niveles de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen de las Nieves”.

## CAPITULO II: INFORMACION SOBRE LA EMPRESA.

### 2.1 Reseña histórica.

En la ciudad de Coracora, Provincia de Parinacochas, Departamento de Ayacucho, a los tres días del mes de Mayo del año mil novecientos cincuenta y nueve, en el local del Despacho Parroquial, sito en la plaza Jorge Chávez, y como resultado de las citaciones hechas con anterioridad por el Comité Organizador, se reunieron las siguientes personas: José López Cárdenas, Elías Rodolfo Cárdenas, Jesús Pérez, Pablo Coronado, Rosendo de la Rosa, Delfín Coronado, Roberto Coronado, Marcos Lucana, Florencio Ríos, Luis Llamas, Ceferino Luján, Sixto Neira, Anastacio Muchcco, Fidel Castro, Andrés Rosas, Augusta Andía de Fernández, Leonidas Vda. De Escuzza, Herminda N. de Cadenas, Dorila de la Rosa, Josefina Ramirez, Justina de la Rosa, Máxima Amao Lucana, Victoria de Castro, Olga de López, Marina A.Vda. de Salas, Amaltea Mosqueira, Juan de Dios Álvarez Barreda, Pedro Gallegos, Tomàs Tapahuasco, Aquilino López, Julian Escobar, Denis Fernández Andía, Willman Berrocal Salas, Rojas R., Félix F.Lujàn. La finalidad de la reunión fue la Asociación Cooperativa de Crédito “Virgen de las Nieves” Ltda.

El RR.PP. Alberto Marchòn Clerc, explicó el objeto de la Asamblea poniendo de manifiesto la finalidad de la Cooperativa, los beneficios que de ella se derivarían y la protección que el Supremo Gobierno ofrece a este Género de asociaciones. En la reunión se acordó como valor mínimo por Certificado de Aportación la cantidad de Diez Soles Oro mensuales; se fijó a la primera semana de cada mes como plazo para el pago del importe de los certificados.

La cooperativa fue reconocida oficialmente por la R.S.Nº. 9 del 17 de marzo de 1964, registrada en el asiento 1, de fojas 283 del tomo 1ro.del registro de Cooperativas partida lxxii – Ica. Se afilió a la Federación Nacional de Cooperativas de Crédito del Perú - FENACREP; el 01 de junio de 1964. Se afilió a la Central de Cooperativas de Crédito del Perú en 1965.

A partir del año 2006, se inicia la expansión con la apertura de las diferentes Agencias: Pauza, Puquio, Cabana Sur (Prov. Lucanas), Laramate, Querobamba,

ventanilla de Incuvo, ventanillas especiales de Lima e Ica y la agencia de Acari (Arequipa).

Finalmente, cabe mencionar que, al cierre del año 2016, la Cooperativa cuenta con más de 27,500 socios y un saldo de cartera de S/.41, 100,515. Soles.

## **2.2 Estructura organizacional**

### **2.2.1 Misión**

Cooperativizar a la comunidad brindando soluciones financieras solidarias para el bienestar de la familia cooperativista.

### **2.2.2 Visión**

Ser un modelo cooperativo en micro finanzas con inclusión social

### **2.2.3 Valores**

- Solidaridad
- Equidad
- Responsabilidad
- Democracia
- Ayuda mutua
- Emprendimiento

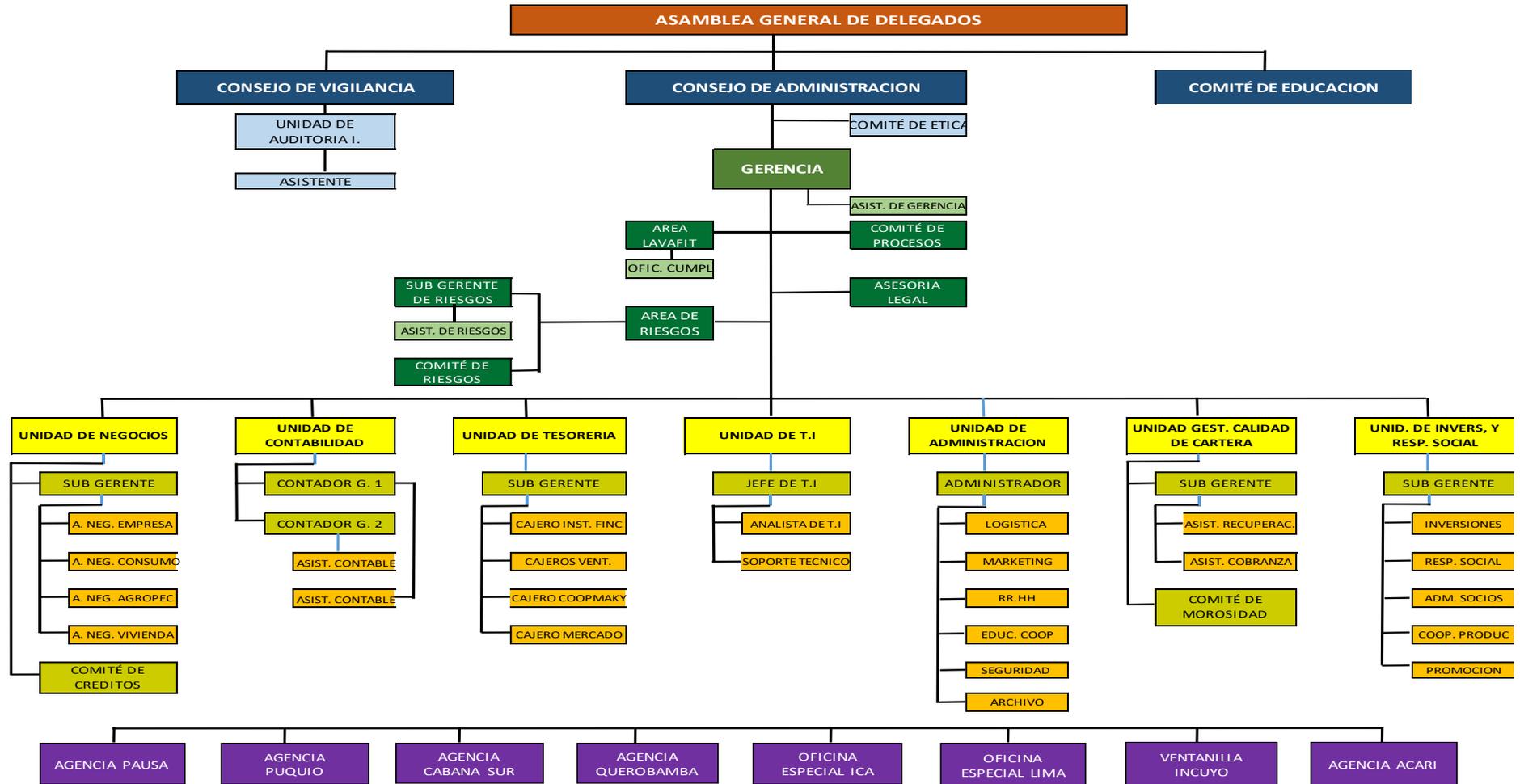
### **2.2.4 Organigrama**

En todas las cooperativas de ahorro y crédito la autoridad máxima es la Asamblea General de Delegados, la cual representa a todos los socios de la Cooperativa. Los delegados tienen la obligación de asistir a una reunión anual ordinaria donde son informados sobre todo el trabajo realizado durante el año por el consejo de administración, consejo de vigilancia, comité de educación y comité electoral.

A continuación, las áreas que confirman la cooperativa:

- El Consejo de Administración: representa a la asamblea general de delegados, a su vez se encarga de administrar de manera eficaz y eficiente los recursos de la institución. Los miembros que conforman el consejo son el presidente, vicepresidente, secretario, primer vocal y segundo vocal.
- Gerencia General; se encarga de representar, administrar, dirigir, controlar y monitorear las actividades concernientes al manejo administrativo. Para el desarrollo de sus actividades requiere la aprobación del consejo de administración.
- Área de LAVAFIT, está a cargo del oficial de cumplimiento y depende de gerencia.
- Área Legal, es un área de apoyo a la gerencia general y depende de ella
- Área de Riesgos, es la encargada de ver todo tipo de riesgo de la Coopac. Esta área depende de gerencia.
- Unidad de negocios, está a cargo del Subgerente de Negocios.
- Unidad de contabilidad, está a cargo del contador, el cual tiene asistentes contables.
- Unidad de tesorería, está a cargo del subgerente, le siguen las cajas de ventanilla, coopmaki y mercado.
- Unidad de administración, está a cargo del administrador, le siguen las áreas de logística, marketing, Recursos Humanos, educación, copa, seguridad y archivo.
- Unidad de gestión y calidad de cartera, está a cargo del subgerente, le siguen los asistentes de recuperaciones, asistente de cobranza y comité de morosidad.
- Unidad de inversión y responsabilidad social, está a cargo del subgerente.
- El consejo de vigilancia tiene a cargo la unidad de auditoría interna, la cual es un área independiente.
- El comité de educación (es independiente), realizan actividades sociales dirigidas a la población.
- Comité Electoral es también independiente, se encarga de llevar a cabo los procesos electorales anuales de delegados. ”

Gráfico 1: Organigrama de la cooperativa de ahorro y credito “Virgen de las Nieves”



Fuente: tomado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves, 2019

### **2.2.5 Giro del negocio y actividad económica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen de las Nieves”, brinda servicios financieros. Cabe mencionar que es una de las empresas más sólidas del sur de Ayacucho, cuenta con muchos años de experiencia. Cubre la necesidad de ahorrar dinero y brindar créditos, para la inversión en actividades productivas de la zona; a la actividad descrita se le conoce como intermediación financiera.

Al igual que los bancos, cajas, financieras y Edepymes; las cooperativas realizan intermediación financiera, ya que captan dinero de superavitarios (ahorristas) y lo prestan a los deficitarios (personas que necesitan de un préstamo de dinero).

## **CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL**

En el siguiente capítulo desarrollaremos los antecedentes nacionales e internacionales.

### **3.1 Antecedentes bibliográficos**

Se ha revisado bibliografía relacionada al tema de investigación, con la finalidad de entender y profundizar en el tema abordado.

#### **3.1.1 Antecedentes Nacionales**

Flor Baltazar Salvador desarrolló la tesis titulada “La Administración del riesgo de crédito y la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda. N°222 - Agencia Huamachuco”, la cual se desarrolló en la ciudad de Huamachuco, el año 2015. El problema abordado fue la excesiva morosidad de la cooperativa. El objetivo fue determinar en qué medida la administración del riesgo influía en los niveles de morosidad. El instrumento de recolección de datos fue la encuesta, la cual se aplicó a los socios prestatarios, la muestra fue 94 socios. También, se realizó un análisis de las políticas de crédito, estrategias herramientas de aprobación, seguimiento y recuperación de crédito. La tesis concluye indicando que la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito nuestra Señora del Rosario es menor a los niveles de las otras entidades del medio. Se recomienda mejorar la administración del riesgo de crédito para tener bajos niveles de morosidad.

También, se revisó la tesis de Escudero Quiñones Cesar Junior, la cual se titula “Determinar la Incidencia de las Políticas Crediticias sobre la Tasa de Morosidad en el Crédito de Consumo de la Empresa Carsa Oficina Trujillo”. El trabajo de investigación se desarrolló en la ciudad de Trujillo, periodo 2000-2001. El problema abordado es el elevado índice de morosidad de la empresa Carsa. El autor que el problema se debe a las malas aplicaciones de las políticas de crédito de la empresa Carsa. El objetivo que se propuso fue determinar en qué medida las políticas de créditos incrementan la morosidad en la empresa Carsa. La información de la tesis fue recolectada través de encuestas, análisis documental y entrevistas. Estos instrumentos se aplicaron a los trabajadores de distintas áreas y clientes de la empresa. La tesis concluye recomendando el

diseño de formatos que incluyan los reportes del área de cobranza, asimismo se recomienda sensibilizar a los trabajadores que tiene relación con aprobación de los créditos a no flexibilizar las condiciones de aprobación del crédito; y adaptar los sistemas informáticos para generar reportes que incluyan información individual de cada cliente.

Finalmente, se revisó la tesis d Marysol Huanca Zevallos y Claudia Patricia Revilla Arana, la cual se titula “El Impacto de la Demanda de Crédito de Consumo Revolvente en la morosidad de Arequipa Metropolitana para el periodo 2008-2012”. El trabajo de investigación se realizó en la ciudad de Arequipa, periodo 2008 – 2012. El problema que se abordó fue el incremento de tarjetas de consumo y su impacto en la morosidad de Arequipa metropolitana. El objetivo de investigación propuesto es determinar el impacto del incremento de las tarjetas de crédito en la morosidad de Arequipa metropolitana. El instrumento aplicado para la recolección de datos es la encuesta, la cual se aplicó a la población que tiene tarjetas de crédito y a los analistas de tarjetas de crédito. El trabajo concluye indicando que el crecimiento en el crédito de consumo revolvente ha tenido efectos directos en el incremento de la tasa de morosidad, asimismo indica que este influye en gran medida en el resultado de la tasa de morosidad para Arequipa Metropolitana.

### **3.1.2 Antecedentes Internacionales**

Se revisó la tesis de Mercedes Barreno Ana Moyota, la cual se titula “Plan de riesgo crediticio para la disminución de la morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema”. La tesis se realizó en Riobamba en el año 2009. El problema abordado es la falta de un plan de riesgo adecuado, la cual genera morosidad en esta cooperativa. El objetivo propuesto es establecer políticas de gestión, en las cuales se describa la capacidad de pago y endeudamiento del cliente. Para validar la propuesta se encuestó a 873 socios. El trabajo concluye indicando que la mayoría de los socios tienen créditos de montos inferiores que son destinados a la agricultura y que pocos son destinados al consumo. Asimismo, se deduce que la cooperativa no presenta una cartera de morosidad alta, ya que sus índices de riesgo crediticio se encuentran por debajo de los límites fijado por la SBS.

También, se revisó la tesis de Andrea Carrasco Espinoza, la cual se titula “Análisis, Diseño e implementación del sistema para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León”, la tesis se desarrolló en la Universidad de Cuenca (Ecuador), Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. El objetivo que se planteó en la investigación fue contribuir a la presentación de un escenario detallado sobre la situación crediticia de la Cooperativa, para la mejor toma de decisiones estratégicas. Se analizó la situación interna y externa de la cooperativa, se vislumbraron características muy positivas, así como falencias en el proceso de Cartera. Se concluye planteando un modelo de gestión de recuperación de deuda que permita minimizar los aspectos negativos. Desde el enfoque propuesto, corresponde a la alta gerencia el análisis y posterior toma de decisiones para mejorar los niveles de desenvolvimiento.

A su vez, se revisó la tesis de Luis Antonio Dávila Vasconez, la cual se titula "Diagnostico y evaluación del proceso crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora, como propuesta para mejorar la gestión”, la tesis se desarrolló en la Universidad Andina Simón Bolívar (Ecuador), en el año 2010. El problema identificado es el alto índice de morosidad, debido a la falta de una unidad de riesgos, lo cual genera que el asesor de negocios sea el encargado de promocionar el crédito hasta recuperar la deuda. Por ello, se propuso como objetivo diagnosticar y evaluar el proceso creditico, para tener un mejor portafolio de crédito y disminuir la morosidad de la cooperativa. El trabajo concluye proponiendo el uso del sistema PERLAS, ya que este programa ayudaría a mejorar la situación actual de la Cooperativa.

Finalmente, se revisó la tesis de Ana Jannet Changuan Del Pezo, la cual se titula “Diagnóstico y recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre Ltda. Agencia de la Libertad para el año 2010-2011”, la tesis se desarrolló en la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador), Escuela de Administración de Empresa, año 2011. Esta Cooperativa tiene una dependencia a los créditos, ya que solo son de consumo y micro créditos. Esto ha generado que no se haya posicionado. Además, carece de sistemas de evaluación de desempeño. Finalmente, cabe indicar que el índice de morosidad

de esta cooperativa no supera los límites propuestos por la Superintendencia de Bancos.

### 3.2 Análisis del sector

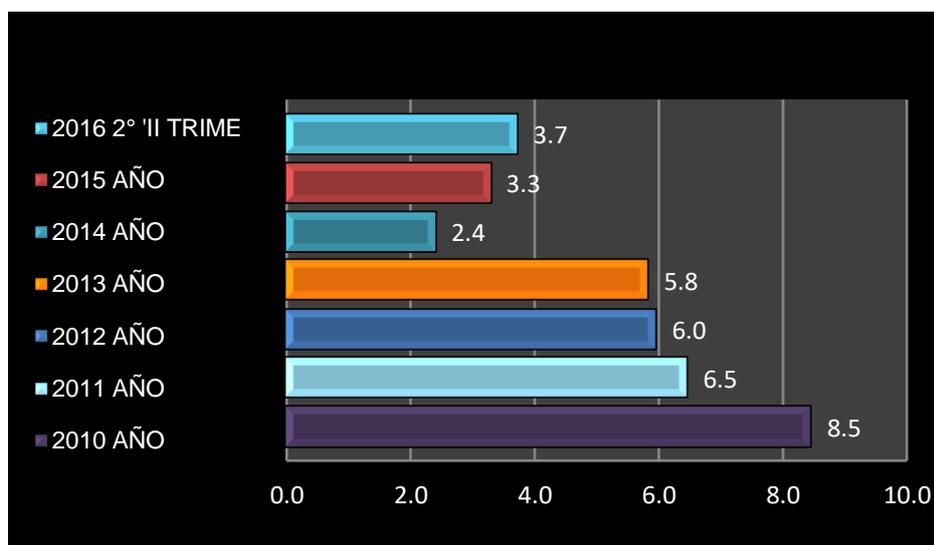
Se ha recopilado información sobre los indicadores de la economía peruana, para analizar y comparar de forma anual las variaciones. Con ello, se busca entender en qué medida han evolucionado los diferentes sectores económicos.

#### 3.2.1 Análisis de la evolución de la economía peruana

##### a) Producto Bruto Interno (PBI)

En el segundo trimestre del año 2016, el Producto Bruto Interno (PBI), registró un crecimiento de 3.7%. Se registró un crecimiento relativamente estable, con una recuperación en las cotizaciones internacionales de nuestros principales productos de exportación. Cabe indicar que el Producto Bruto Interno muestra un deterioro, puesto que en el 2010 se obtuvo un 8.5% de crecimiento; mientras que en los años posteriores se obtuvieron índices de crecimiento menores.

Gráfico 2: Evolución del PBI. Perú año 2010 – 2016



Fuente: tomado del Banco Central De Reserva del Perú (BCRP), 2017

### b) Servicios financieros, seguros y pensiones

En el tercer trimestre de 2016, el valor agregado bruto a precios constantes de la actividad servicios financieros, seguros y pensiones; registró un incremento de 5,1% respecto al mismo periodo del año anterior. El incremento se debe al aumento en las actividades servicios financieros y administradoras de fondos de pensiones. Cabe mencionar que los servicios de las empresas de seguros disminuyeron en -1,0%.

Al tercer trimestre la actividad servicios financieros, seguros y pensiones acumuló un crecimiento de 6,8%, destacando el aporte de las actividades servicios financieros (7,6%), En los cuatro últimos trimestres, la actividad logró acumular un aumento de 7,6%.

Tabla 1: Actividades Financieras, Seguros y Pensiones. Perú. VAB. 2015 – 2016

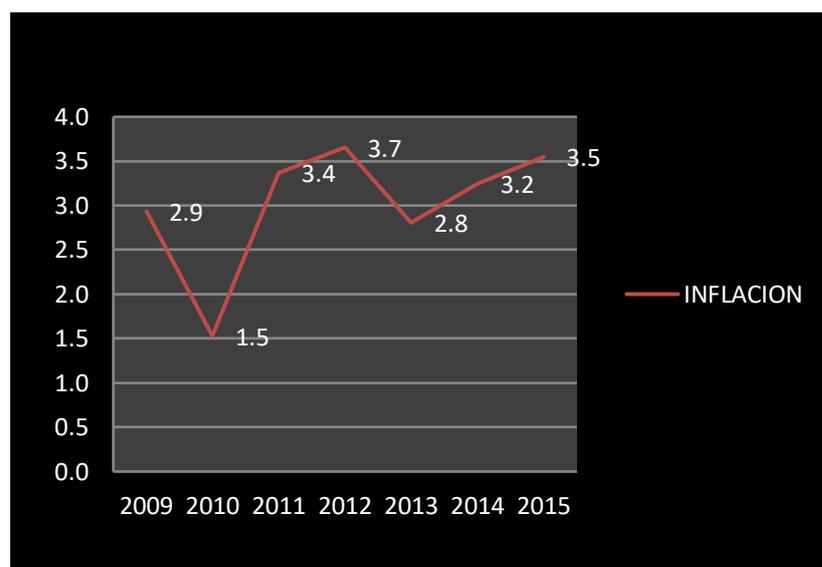
Actividades	2016/2015				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 Ultimos Trim.
Servicios financieros, Seguros y Pensiones	8.6	6.8	5.1	6.8	7.6

Fuente: elaboración propia basado en el Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), 2017.

### c) Inflación

La inflación ha mantenido una clara tendencia a la baja, producto de una reversión de alzas en precios de alimentos que fueron afectados por el fenómeno del Niño, así como del fortalecimiento de la moneda nacional. A estos factores se le añade el anclaje de las expectativas de inflación, las cuales se ubican dentro del rango meta de inflación de 1% a 3%, de enero y febrero de 2016. La tasa de inflación ha pasado de 3.5% en diciembre de 2015 a 2,9 % en agosto de 2016, proyectando que en los siguientes meses la tasa inflacionaria bordee el tope del rango meta de 1% a 3%, para seguir su tendencia a la baja y llegar a 2 por ciento a fines de 2017.

Gráfico 3: Inflación 2009 – 2015 (Variación Promedio Anual)



Fuente: elaboración propia basado en el Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), 2017.

### 3.2.2 Análisis del sector financiero peruano

El sistema financiero en el Perú está compuesto por 55 empresas que realizan operaciones múltiples, que a su vez poseen activos por más de 392 mil millones de soles.

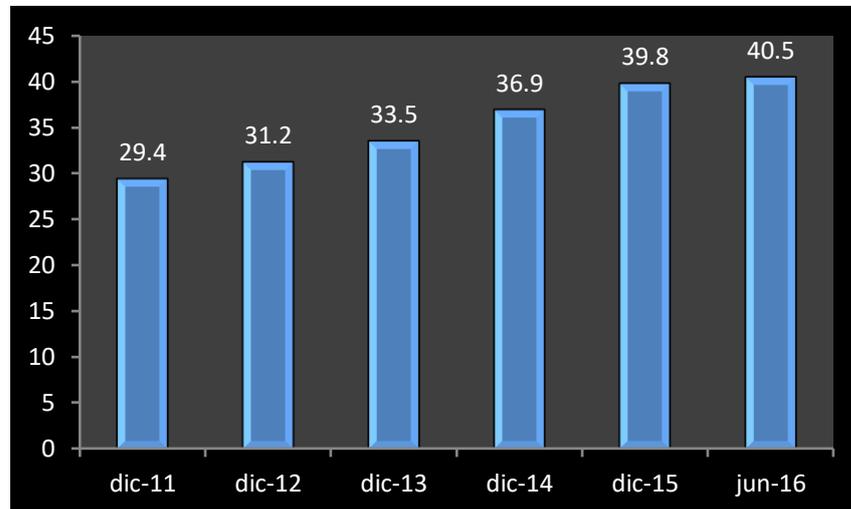
Tabla 2: Total Activos a Setiembre 2016

Empresas de Operaciones Múltiples	Activos a Set.2016		
	Número de Empresas	Monto (S/. Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	16	356,866.00	91.09
Empresas Financieras	11	11,714.00	2.99
Cajas Municipales (CM)	12	20,319.00	5.19
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1,237.00	0.32
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	10	1,653.00	0.41
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>391,789.00</b>	<b>100</b>

Fuente: tomado de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS), 2017

En el siguiente cuadro se muestra que los créditos del sistema financiero contribuyen al PBI en un 40.5%, asimismo se visualiza que hubo un incremento progresivo hasta junio del presente año.

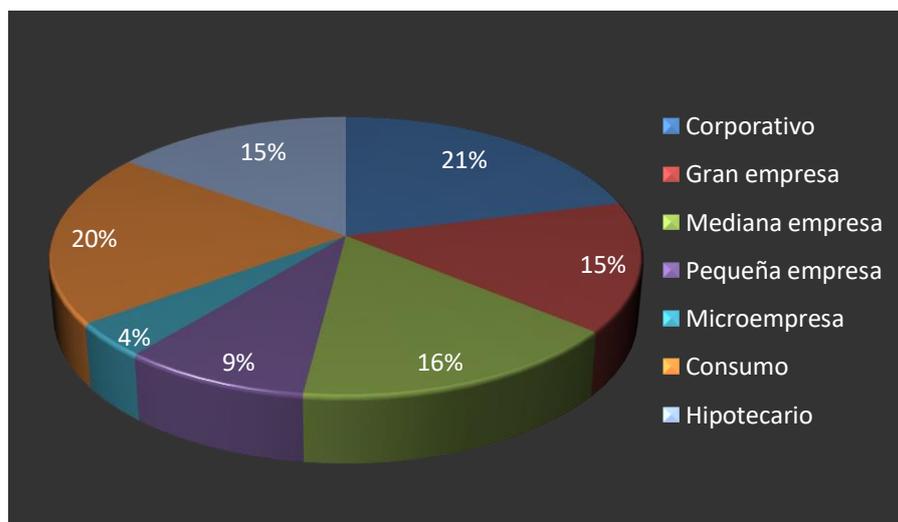
Gráfico 4: Créditos del sistema Financiero (% del PBI)



Fuente: tomado de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS), 2017

En el sistema financiero más del 50% de créditos directos son de los mayoristas.

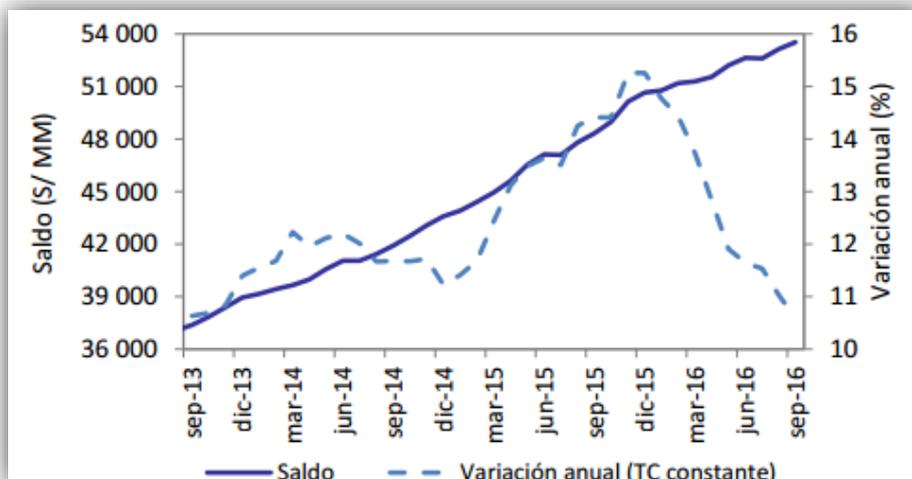
Gráfico 5: Tipo de Crédito del Sistema Financiero



Fuente: elaboración propia basada en la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS), 2017

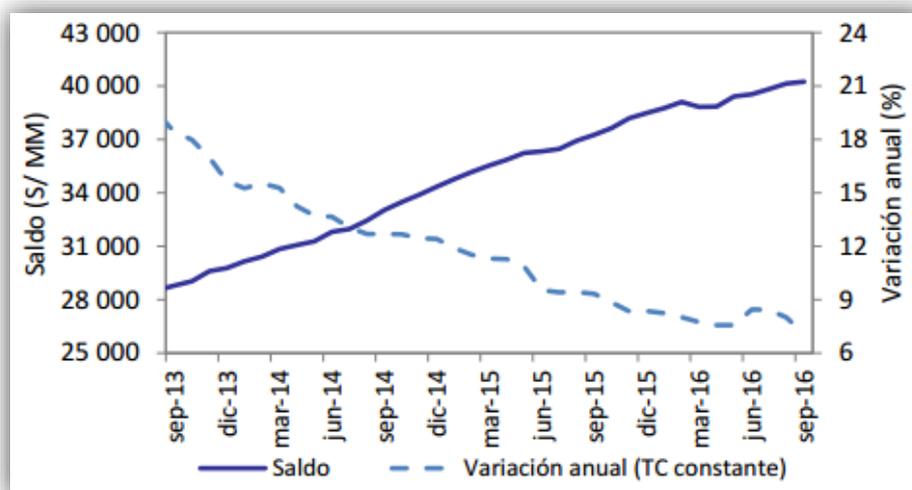
Los créditos de consumo e hipotecarios muestran mayor crecimiento en los últimos años.

Gráfico 6: Sistema Financiero; Créditos de Consumo



Fuente: tomado de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS), 2017

Gráfico 7: Sistema Financiero: Créditos Hipotecarios

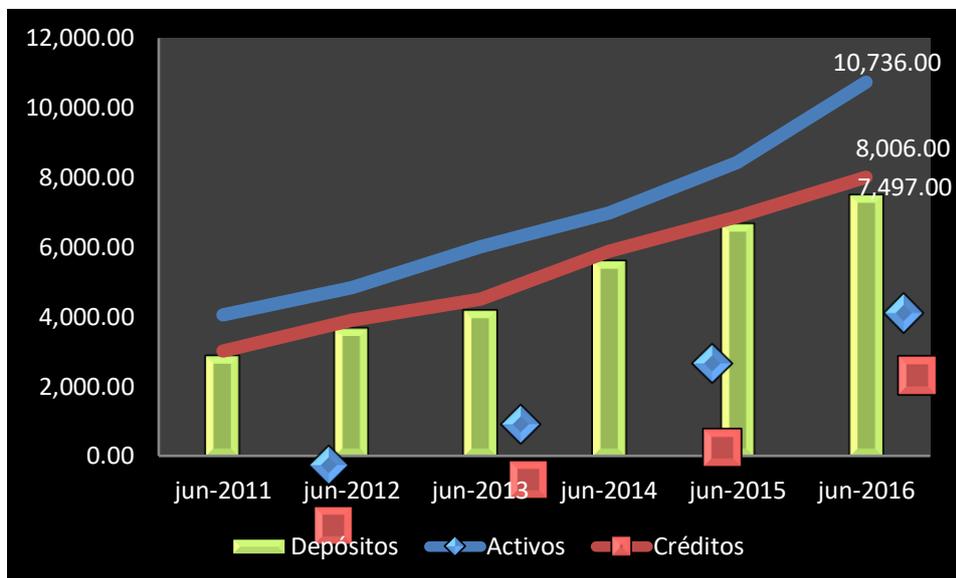


Fuente: tomado de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS), 2017

El sistema financiero del Perú también está compuesto por Cooperativas de Ahorro y Crédito (Coopac), existen 163 reguladas por la FENACREP. El crecimiento de los activos totales alcanzó un índice del 17.9%, respecto de junio del 2015, El siguiente cuadro nos muestra la evolución de los depósitos, activos y colocaciones. Cabe mencionar que hubo un

crecimiento favorable, lo cual sirve como un fondo sostenible para las actividades crediticias.

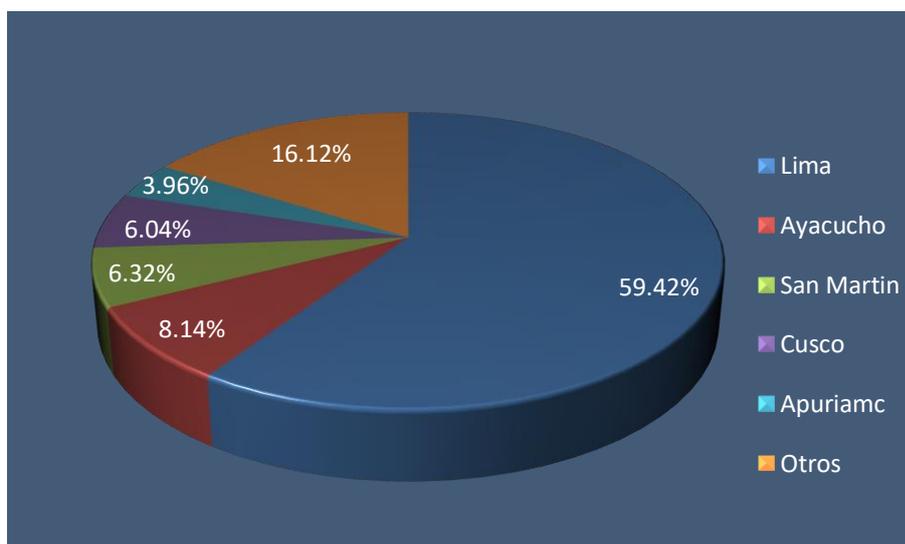
Gráfico 8: Crecimientos de Activos Totales, Depósitos y Cartera de Créditos (Junio 2011 – Junio 2016)



Fuente: tomado de FENACREP, 2017

En el mes de junio las colocaciones de las COOPAC alcanzaron los S/. 8,006.00 millones, cifra que representa un crecimiento de 14.89%, respecto al año 2015. En el siguiente gráfico se refleja el porcentaje de participaciones, según los lugares de funcionamiento de las COOPAC

Gráfico 9: Porcentaje de Participación Según lugares de Funcionamiento



Fuente: tomado de FENACREP, 2017

El índice de la morosidad presenta un desenvolvimiento variable en los últimos años, se muestra una tendencia a la baja durante los primeros años; luego se evidencio un ligero deterioro de la cartera. Esto se debe a los incrementos moderados de la morosidad, como consecuencia de la desaceleración del crecimiento económico de nuestro país en los últimos años.

Gráfico 10: Evolución de la Morosidad



Fuente. tomado de FENACREP, 2017

### 3.2.3 Análisis del sub sector

La cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves se encuentra ubicada en el sur de Ayacucho. Se ubica en el puesto 33 del ranking de las Cooperativas supervisadas por la FENACREP. En la zona en la cual se ubica la cooperativa se encuentran las siguientes entidades financieras: Caja Municipal de Ica, Cooperativa Fondesurco, Caja de Ahorro y Crédito los Andes, Financiera Proempresa, Financiera CREDINKA, Banco de la Nación, Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena, Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga; y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Niño Rey.

En el siguiente cuadro se muestra el saldo de cartera de colocaciones de las diferentes entidades financieras del sur de Ayacucho. Se puede visualizar que la Cooperativa Virgen de las Nieves tiene un mayor monto

de colocaciones en comparación a las otras entidades. La Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes no nuestra información del 2015, ya que recién entro en funcionamiento en el año 2016

Tabla 3: Cartera de colocaciones

	Dic-16	Dic-15
<b>Coopac Virgen de las Nieves</b>	35,886,416	29,282,162
<b>Caja Municipal de Ica</b>	22,545,028	22,037,515
<b>Banco de la Nación</b>	7,570,884	7,574,178
<b>Financ.Pro Empresa</b>	5,636,325	4,825,967
<b>Financ.CREDINKA</b>	7,214,824	5,810,053
<b>Crac Andes</b>	703,681	0

Fuente. elaboración propia basado en la SBS y FENACREP, 2017.

En el siguiente cuadro se muestran los porcentajes de morosidad de las diferentes instituciones financieras que son competencia de la Cooperativa Virgen de las Nieves. En resumen, se puede iniciar que hubo un incremento de morosidad en todo el sistema financiero y cooperativo.

Tabla 4: Índice de morosidad de las Instituciones financieras al 31 de diciembre del 2016.

	CMAC Ica	CRAC Los Andes	Financiera Credinka	Financiera Proempres a	Coopac Fondesurco	Coopac Santa María de Magdalena	Coopac San Cristóbal de Huamanga	Coopac Virgen de las Nieves
Dic-14	7.04%	4.54%	3.89%	4.53%	5.70%	5.55%		2.64%
Dic-15	7.79%	6.13%	5.95%	5.63%	6%	5.64%	6.65%	2.72%
Dic-16	7.36%	5.11%	4.06%	5%	2.39%	7.94%	7.81%	3.14%

Fuente: elaboración propia basado en la SBS y FENACREP, 2017.

## **CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

En este capítulo encontraremos la metodología utilizada para identificar el área de mejora. A su vez, se desarrolla el marco regulatorio del sistema financiero, para así hacer un comparativo con las políticas crédito de la empresa.

### **4.1 Metodología del trabajo de investigación**

La investigación es de tipo no experimental y descriptivo, cuyo propósito es mejorar el proceso de evaluación crediticia y reducir el índice de morosidad de la Cooperativa Virgen de las Nieves. El diseño de investigación es el siguiente:

- Documental: mediante la revisión y análisis de documentos regulatorios de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP y documentos de gestión de la cooperativa.
- De campo: se recolectó información, a través de entrevistas y encuestas aplicadas a los funcionarios involucrados en la aprobación, otorgamiento y recuperación de créditos (Jefe de cobranzas, Jefe de créditos, Jefe de la Unidad de Riesgos y Administradores de Agencias).

### **4.2 Identificación del área de mejora**

El Plan de Mejora propuesto está orientado al Área de Créditos de la Cooperativa Virgen de la Nieves, ya que es el área que genera los altos índices de morosidad. El plan propuesto tendrá un impacto directo en el área de cobranzas y recuperaciones.

#### **4.2.1 Revisión del cumplimiento del marco regulatorio**

La Resolución N° 3780-2011 que aprueba el Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito, hace referencia a todas las funciones y atribuciones que le corresponde a la Unidad de Riesgos en cuanto al otorgamiento de créditos. En la Cooperativa Virgen de las Nieves existe una Unidad de Riesgo que cumple con la función de gestionar la cartera de crédito y reportar de forma semanal a todos los funcionarios participantes en el proceso crediticio.

En cuanto al Comité de Riesgos, en la cooperativa existe un comité constituido que se reúne con regularidad (cada 30 días), esta situación ha sido observada por el Área de Auditoría. Cabe mencionar al artículo 27, en el cual se indica que las Instituciones Financieras deben establecer procedimientos de cobranza y recuperación de créditos, así como también la estructura necesaria para dicha labor.

Por otra parte, se tiene a la Resolución N° 11356-2008 que aprueba el Reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones de la SBS. Toman como referencia este reglamento, las políticas de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen De Las Nieves” contemplan el otorgamiento de créditos a la pequeña empresa, a la microempresa y créditos de consumo no revolvente. Cabe indicar que la cooperativa no otorga créditos hipotecarios. El monto mínimo de un préstamo es de S/. 100.00 y el monto máximo es de acuerdo a la capacidad de pago.

Según lo indicado en la Resolución N°11536-2008 se consideran créditos a pequeñas empresas los destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios.

Cabe mencionar que el endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20,000.00 pero no mayor a S/. 300,000.00 en los últimos seis (6) meses. Si posteriormente, el endeudamiento total del sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) superara los S/. 300,000.00 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas. Asimismo, en caso el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/. 20,000.00 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán reclasificarse a créditos a microempresas.

De acuerdo a lo descrito y estipulado en el reglamento, la Cooperativa Virgen de las Nieves realiza la reclasificación para los créditos pequeñas empresas.

Por otra parte, el reglamento indica que los créditos a microempresas son los destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación

de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20,000.00 en los últimos seis (6) meses. Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/. 20,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados al tipo de crédito que corresponda, según el nivel de endeudamiento.

Cabe mencionar que, en la Cooperativa Virgen de las Nieves no se realiza la reclasificación para los créditos microempresas. Al no ser reclasificados los reportes que se envían a la central de riesgo no se está brindando información confiable, lo cual implica que los socios puedan solicitar créditos en otras entidades y generar un sobreendeudamiento y provisiones.

También, es necesario mencionar que como créditos de consumo no revolvente se consideran a los otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. En caso el deudor cuente adicionalmente con créditos referidos a pequeñas empresas o microempresas, y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/. 300,000.00 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas.

De acuerdo, a lo señalado en el párrafo anterior no es aplicable a los créditos otorgados a personas naturales que sólo posean créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) o créditos hipotecarios para vivienda. Se debe mantener la clasificación de crédito de consumo (revolventes o no revolventes).

Cabe indicar que en la Cooperativa Virgen de las Nieves no se realiza la reclasificación para los créditos consumos no revolvente.

Según la norma, los criterios de evaluación crediticia indican textualmente que el otorgamiento de crédito está determinado por la capacidad de pago del solicitante. A su vez, está definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios. La evaluación de solicitantes para el otorgamiento de créditos a deudores no minoristas, debe considerar además de los conceptos

señalados en el párrafo anterior, su entorno económico, la capacidad de hacer frente a sus obligaciones ante variaciones cambiarias o su entorno comercial, político o regulatorio, el tipo de garantías que respalde el crédito, la calidad de la dirección de la empresa y las clasificaciones asignadas por las demás empresas del sistema financiero.

Para evaluar el otorgamiento de créditos a deudores minoristas, se analiza la capacidad de pago en base a los ingresos del solicitante, su patrimonio neto, el importe de sus diversas obligaciones, y el monto de las cuotas asumidas para con la empresa; así como las clasificaciones crediticias asignadas por las otras empresas del sistema financiero. En el caso de los créditos a pequeñas empresas y microempresas, las empresas podrán prescindir de algunos de los requisitos documentarios exigidos por la superintendencia, pudiendo elaborar conjuntamente entre clientes y empresa indicadores mínimos que permitan determinar la capacidad de pago de la obligación.

Cabe indicar que, en las políticas de créditos de la Cooperativa Virgen de las Nieves, se toma en consideración la capacidad y voluntad de pago, más no el patrimonio o los bienes que posee el socio (anexo 1). En la evaluación que se realiza solo se muestra la situación económica familiar del asociado, como son los ingresos versus los egresos, con ello se calcula el porcentaje (80%) disponible para cumplir con el préstamo.

En cuanto a las provisiones la norma indica que existen dos tipos:

- Las provisiones genéricas: son aquellas que se constituyen, de manera preventiva, sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos de deudores clasificados en categoría normal.
- Las provisiones específicas: son aquellas que se constituyen sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos de deudores a los que se ha clasificado en una categoría de mayor riesgo que la categoría normal.

Tomando en consideración lo indicado en la norma, la Cooperativa Virgen de las Nieves utiliza las provisiones genéricas.

La norma muestra tablas donde da a conocer los porcentajes que se deben considerar según los tipos de créditos, las calificaciones y las garantías de los créditos; para realizar las provisiones.

En la actualidad la Cooperativa Virgen de las Nieves, realiza la provisión según las calificaciones de los créditos; en este caso la calificación perdida y dudosa esta provisionado en un 100% y 60% como se puede visualizar en la tabla. Pero, las demás calificaciones normal, cpp, deficiente no están provisionadas. También, cabe mencionar que estas provisiones se aplican con la tasa de crédito, no tienen garantía por que la cartera no especifica el tipo de garantía y la respectiva valuación de estas.

Tabla 5: Provisiones

Categoría de riesgo		Sin garantías	Garantías preferidas	Garantías preferidas autoliquidables	Saldo de cartera	Provisiones	Provisión que se debe realizar	Provisión que se realiza	Diferencia
<b>NORMAL</b>	Micro empresa	1%			S/.32,779,762.97	S/.327,797.63			
	Pequeña empresa								
	Consumo no revolviente								
	Hipotecarios	0.70%							
<b>CPP</b>		5.00%	2.50%	1.00%	S/.1,088,113.70	S/.54,405.69			
<b>DEFICIENTE</b>		25.00%	12.50%	1.00%	S/.771,923.89	S/.192,980.97			
<b>DUDOSO</b>		60.00%	30.00%	1.00%	S/.378,033.40	S/.226,820.04	S/.226,820.04		
<b>PERDIDA</b>		100.00%	60.00%	1.00%	S/.918,022.83	S/.918,022.83	S/.918,022.83		
<b>TOTAL</b>					<b>S/.35,935,856.79</b>	<b>S/.1,245,820.46</b>	<b>S/.1,144,842.87</b>	<b>S/1,084,885</b>	<b>S/.59,957.87</b>

Fuente: elaboración propia basado en la Cooperativa Virgen de las Nieves, 2017.

Por otra parte, se puede hacer referencia a las operaciones refinanciadas, las cuales se dan cuando se produce variaciones de plazos o montos del contrato original, que obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor. En estos casos se debe sustentar en un reporte de crédito debidamente documentado y analizado individualmente, se debe tener en cuenta esencialmente la capacidad de pago del deudor.

Las clasificaciones de riesgo de los deudores deberán mantenerse en sus categorías originales, con excepción de los deudores clasificados como “normal”, los cuales deberán ser reclasificados como con problemas potenciales (CPP). Esta evaluación podría mejorar cada dos trimestres, siempre que el deudor haya efectuado sus pagos de manera puntual.

Cabe mencionar que, en la Cooperativa Virgen de las Nieves se realizan refinanciamientos, los cuales son desembolsados como créditos nuevos y su calificación pasa a normal. No se mantiene según indica la norma.

En el capítulo 4 de la Resolución N°11356-2008, se establecen los criterios para la clasificación contable de los créditos otorgados en función a su situación. Este es punto muy importante para la presente investigación, ya que define la morosidad en términos de tiempo. En ese sentido, la norma indica que se debe considerar como crédito vencido (el total del crédito), para las pequeñas y microempresas, cuando tenga más de 30 días de vencido. En lo concerniente a los créditos de consumo no revolvente, se debe considerar como vencido el saldo de la cuota cuando tenga 30 días de retraso; se considerará la totalidad del crédito si continúa acumulando cuotas vencidas hasta los 90 días.

Cabe mencionar que esta regulación no se aplica con propiedad en la Cooperativa Virgen de la Nieves, ya que se considera como vencidos los créditos clasificados como dudosos y pérdida. Este tratamiento oculta la verdadera morosidad de la cooperativa, con las consecuencias que ello implica ante el Consejo de Administración, los socios y los reguladores.

Como se puede apreciar en la tabla N° 06 la morosidad real de los últimos 5 años de la cooperativa.

Tabla 6: Morosidad histórica CAC Virgen de las Nieves

	2017 JUNIO	2016 DIC	2015 DIC	2014 DIC	2013 DIC	2012 DIC
<b>Morosidad oficial</b>	4.1%	3.1%	2.7%	2.6%	3.3%	2.4%
<b>Morosidad real</b>	5.4%	4.4%	3.9%	4.4 %	5.7%	4.6%

Fuente: elaboración propia basado en la Cooperativa Virgen de las Nieves, 2017.

Esta tabla muestra que la Morosidad real resulta ser más alta en todos los periodos en un promedio de 1.7%.

En la tabla N°7 se muestra la situación real de las agencias con la morosidad respectiva. En esta tabla, referida a la morosidad, se puede observar que en el año 2014 la agencia Puquio tiene el porcentaje más elevado de 7.12%, en comparación con las demás agencias; el porcentaje menor lo tiene la agencia de Laramate, ya que ese año recién inició sus actividades.

En el 2015 la ventanilla de Incuyo tiene el mayor porcentaje de morosidad 8.19%, y la agencia de Ica tiene el menor porcentaje de 1.37%; pero a comparación del año 2014 subió en 0.58% más de morosidad.

En el año 2016 la Ventanilla especial de Ica tiene un mayor porcentaje de 8.72%, si se realiza la comparación con años anteriores (2014 y 2015) se tuvo un incremento excesivo en cuanto el porcentaje de morosidad.

Tabla 7: Morosidad por Agencias CAC Virgen de las Nieves

<b>INDICES DE MOROSIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VIRGEN DE LAS NIEVES</b>			
<b>AGENCIAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>CABANA SUR</b>	6.65%	3.77%	1.90%
<b>CORACORA</b>	1.16%	2.19%	2.20%
<b>LIMA</b>	1.88%	1.63%	2.20%
<b>PAUSA</b>	1.00%	4.54%	3.15%
<b>PUQUIO</b>	7.12%	3.90%	4.29%
<b>QUEROBAMBA</b>	2.13%	4.41%	3.33%
<b>ICA</b>	0.79%	1.37%	8.72%
<b>INCUYO</b>	5.94%	8.19%	7.46%
<b>LARAMATE</b>	0.60%	3.70%	5.80%
<b>PULLO</b>		0.00%	0.00%
<b>ACARI</b>			0.00%

Fuente: elaboración propia basado en la Cooperativa Virgen de las Nieves, 2017.

#### **4.2.2 Percepción del problema por parte de los colaboradores**

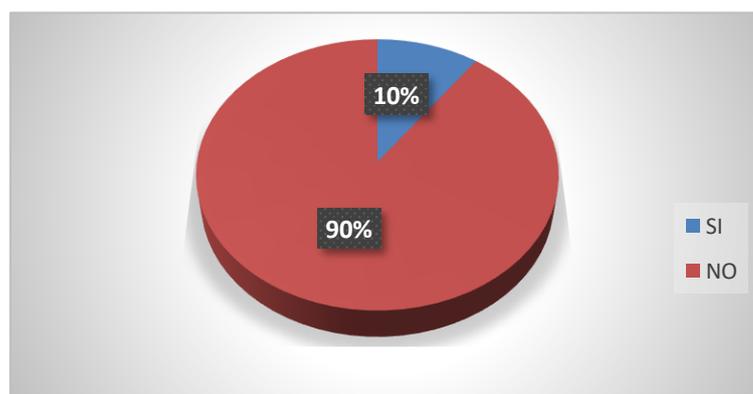
Se entrevistó al jefe de la unidad de riesgos, sub gerente de negocios, jefe de recuperaciones y administradores de agencias; los resultados obtenidos fueron los siguientes:

##### **4.2.2.1 Percepción de los Administradores de agencias**

Se ha aplicado 11 preguntas entre cerradas y abiertas de las cuales se detallan los más importantes.

Se les pregunto ¿Considera que el número de personas que tiene a su cargo como asesores de negocios es suficiente? El 90% de los administradores considera que no es suficiente el personal que maneja en sus respectivas agencias, mientras que el 10 % considera que si están conforme con la cantidad de colaboradores en sus respectivas agencias.

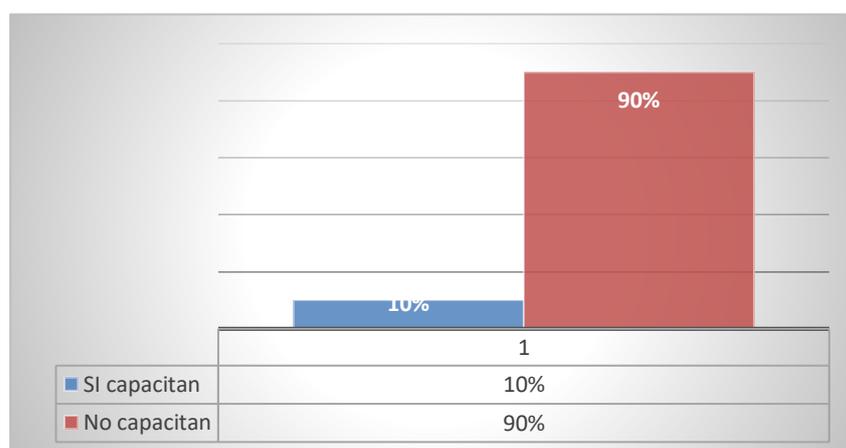
Gráfico 11: Suficiencia de asesores de negocios. Virgen de las Nieves. 2018



Fuente: elaboración propia basado en datos del estudio

Se les pregunto ¿Cuenta con un programa de capacitación anual en temas de proceso de evaluación crediticia para personal involucrado en el proceso? El 90% por ciento de los entrevistado respondieron que no cuentan con un programa de capacitación en temas de proceso de evaluación crediticia, solo un 10% responde que sí. Esto nos indicaría que el personal no está capacitado de forma continua.

Gráfico 12: Programa de Capacitación Anual



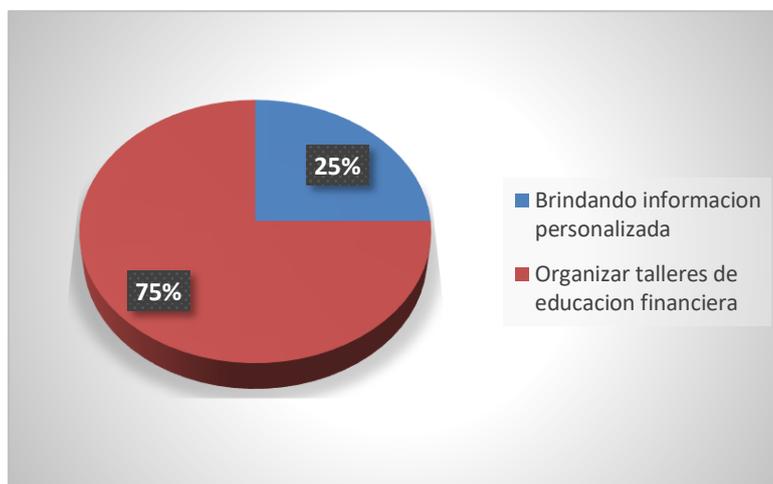
Fuente: elaboración propia basado en datos del estudio

¿De qué forma la cooperativa trata de crear una cultura de créditos en sus asociados?

El 75% manifestó que la mejor forma de crear una cultura de crédito es brindando información personalizada de los diferentes productos que ofrece la

Cooperativa, mientras que el 25% manifiesta que se deben organizar talleres de educación financiera.

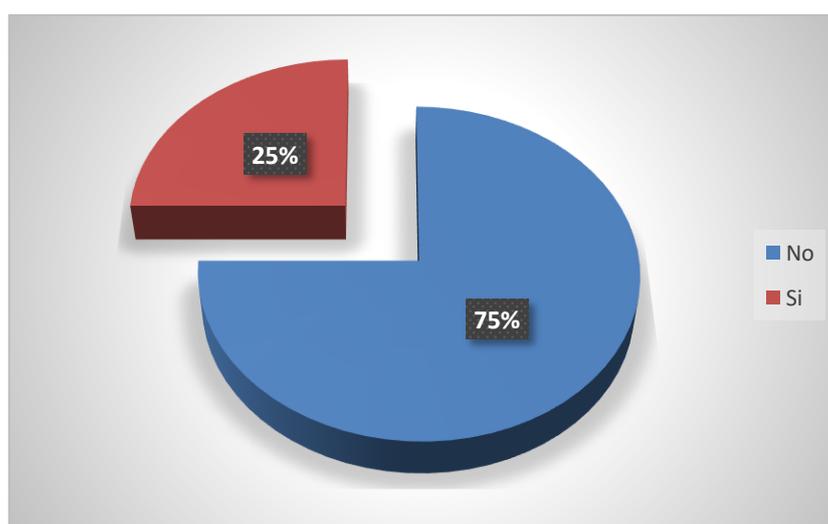
Gráfico 13: Creación de cultura de créditos en los asociados de la Coopac



Fuente: elaboración propia basado en datos del estudio

¿Se cumple con la regulación de la SBS que recomienda mantener actualizada la base de datos personales de los socios? El 75% de los encuestados manifestaron no cumplen con la actualización de la base de datos de los socios, mientras que el 25% manifiesta que si realizan actualizaciones. Se llega a la conclusión que en la cooperativa no se tiene información actualizada de los socios, lo cual dificulta las acciones de cobranzas.

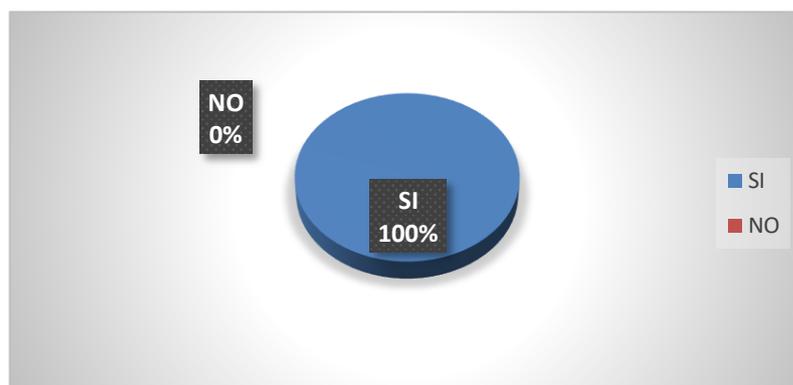
Gráfico 14: Se cumplimiento con la regulación de la SBS



Fuente: elaboración propia basado en datos del estudio

¿Existe un control de la cartera de crédito por parte de usted y sus asesores de negocios? Todos los administradores manifiestan que si llevan el control de la cartera de crédito al igual que sus asesores de negocios. Estas respuestas nos llevan a la conclusión de que se tiene la morosidad controlada, pero según los reportes del área de riesgos la morosidad en las diferentes agencias sigue subiendo.

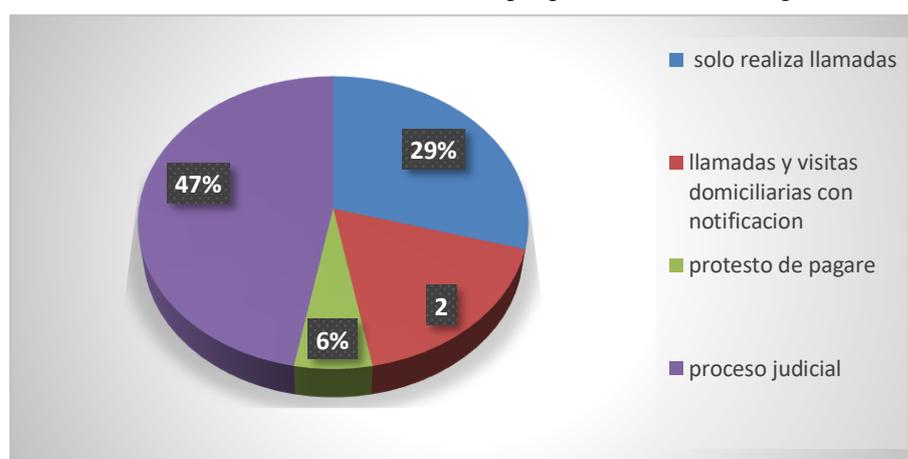
Gráfico 15: Control de la cartera de crédito por parte de los funcionarios de la Coopac



Fuente: elaboración propia basado en datos del estudio

¿Cómo realiza la gestión de cobranza el asesor de negocios, cuando un socio se atrasa en el pago de su crédito? De los 8 entrevistado, 5 han manifestado que solo realizan llamadas telefónicas, mientras 2 indican que realizan llamadas y visitas domiciliarias. Finalmente, 1 indica que realiza los protestos de pagarés y como última acción el proceso judicial.

Gráfico 16: Gestión de cobranza por parte del asesor de negocios

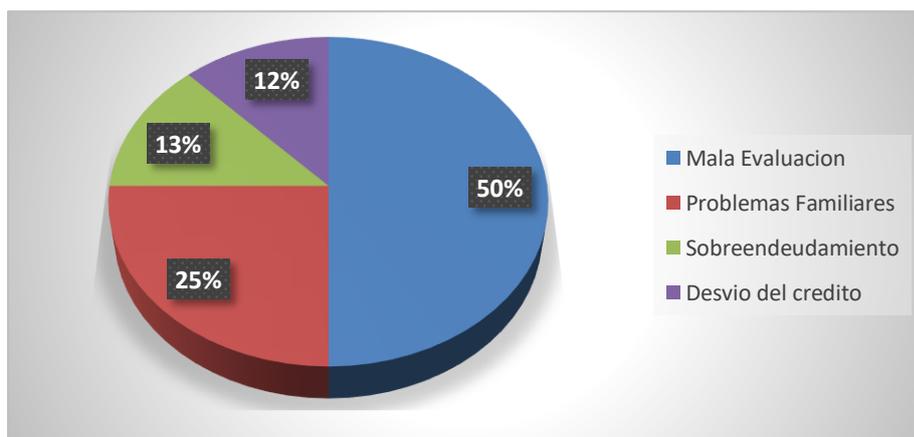


Fuente: elaboración propia basado en datos del estudio

¿En su opinión cuales cree que son las principales razones que motiven los atrasos de los socios en el pago de sus créditos?

El 50% de los encuestados manifiestan que las principales razones que motivan el retraso de pagos es la mala evaluación crediticia por parte de los asesores de créditos, mientras que el 25% de los encuestados indica que se debe a problemas familiares, el 13% de los encuestados manifiestan que se debe al sobreendeudamiento; y un 12% indica que se debe al desvío del crédito

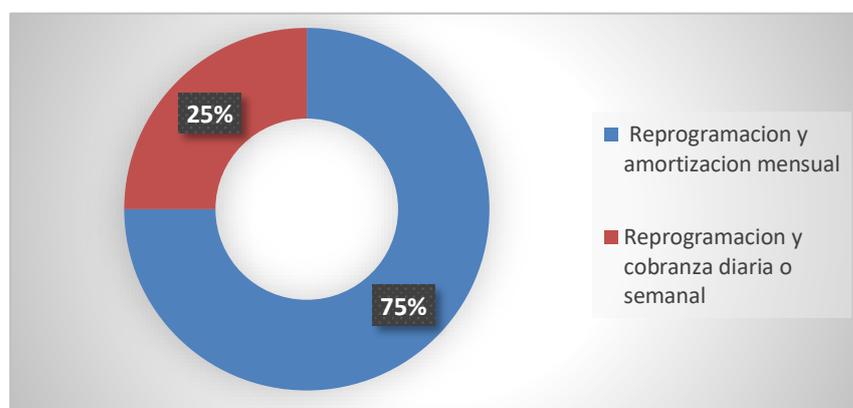
Gráfico 17: principales razones que motiven los atrasos de los socios en el pago de sus créditos



Fuente: elaboración propia basado en datos del estudio

¿De qué formas los socios pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas? El 75% de los encuestados manifiestan que los socios que se retrasan en sus cuotas realizan reprogramaciones y amortizan mensualmente, mientras que el 25% reprograman sus cuotas y se les realiza cobranzas diarias o semanales.

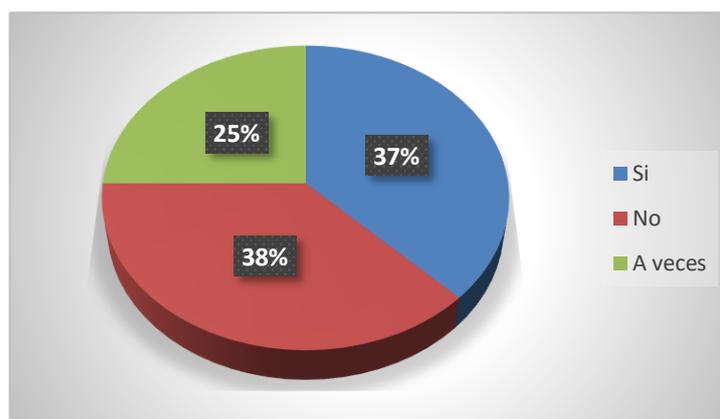
Gráfico 18: Opciones de pago de cuotas atrasadas



Fuente: elaboración propia basado en datos del estudio

¿Se procesan las solicitudes de préstamos de socios recomendados o presentadas por directivos de la cooperativa? El 38% de los encuestados indicaron que no procesan dichas solicitudes, ya que según las políticas de créditos tanto el asesor de negocios como los comités son independientes. El 37% indica que, si realiza dichas solicitudes, y un 25% manifiesta que a veces realizan dichas solicitudes. Estas respuestas nos llevan a la conclusión de que no se cumplen las políticas de crédito de la entidad.

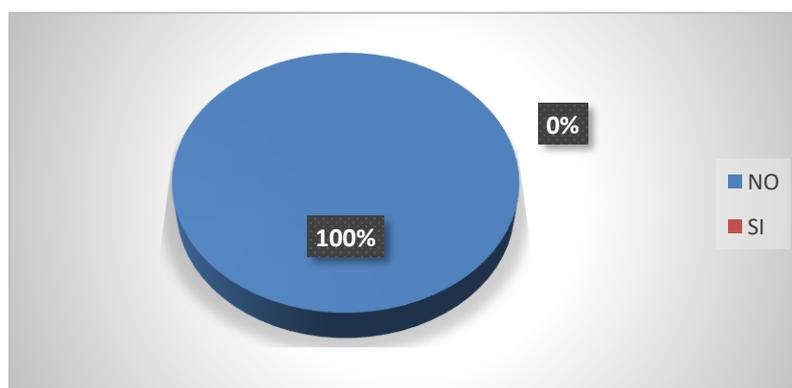
Gráfico 19: solicitudes de préstamos de socios recomendados o presentadas por directivos de la cooperativa



Fuente: elaboración propia basado en datos del estudio

¿Cree usted que sus políticas y sus manuales están actualizados de acuerdo a la realidad del entorno de la agencia y cooperativa? El total de los entrevistados manifestaron que las políticas no están actualizadas de acuerdo a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves.

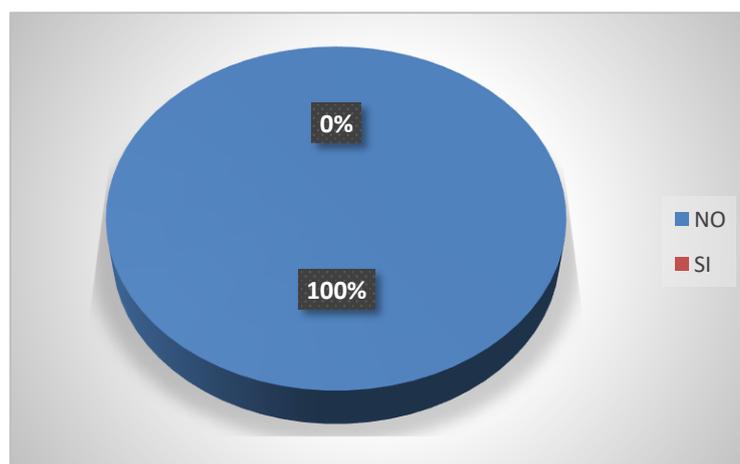
Gráfico 20: Actualización de las políticas y manuales en relación a la realidad de la Coopac



Fuente: elaboración propia basado en datos del estudio

¿La cooperativa cuenta con políticas y procesos de cobranza? El 100% de los entrevistados manifestaron que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves no cuenta con políticas y procesos de cobranza. Esto nos indica que la percepción de los trabajadores es mala, ya que no se les brinda herramientas de trabajo.

Gráfico 21: La Coopac tiene políticas y procesos de cobranzas establecidos



Fuente: elaboración propia basado en datos del estudio

#### 4.2.2.2 Percepción del Jefe de Riesgo:

Se le hizo referencia respecto a las resoluciones de la SBS N° 3780 y N° 11356, donde nos da a conocer que no todo lo que indica dicha resolución está implementado en la cooperativa, por ejemplo: en cuanto al comité la cooperativa “Virgen de las Nieves”, tiene un comité de riesgo conformado por un miembro del consejo de administración, el gerente general, jefe de riesgos, jefe de operaciones y la sub gerente de créditos. Las reuniones se realizan de forma semestral, ahí se informa sobre el riesgo de liquidez y créditos, más no se aprueban créditos. Esta norma también nos indica que el área de riesgos deberá emitir un informe para la aprobación de los créditos, lo cual no se realiza. La unidad de riesgos no cuenta con un programa de capacitación, pero si se realizan capacitaciones 2 veces al año para cumplir con la norma.

El jefe de riesgos considera que la morosidad es por la mala evaluación crediticia, dado por la autonomía de los asesores de negocio o niveles de aprobación de las agencias, sumado a la falta de seguimiento,

sobreendeudamiento y falta de implementación de asignación de cartera. Para disminuir la morosidad, las medidas que ha tomado la cooperativa es quitar autonomía a los asesores de negocios y agencias. A su vez, se ha implementado la asignación de cartera, manual de políticas; de igual forma se han actualizado e implementado los procesos crediticios con la asesoría de la FENACREP.

#### **4.2.2.3 Percepción del Jefe de Recuperaciones:**

Se le hizo referencia sobre la morosidad de la Coopac, indicó que las principales causas que generan la morosidad es la mala evaluación crediticia por parte de los asesores de negocios, problemas de salud, cambio de domicilio y créditos para terceras personas. El proceso de cobranzas que maneja la Coopac es la visita domiciliaria, notificación por celular, notificaciones impresas, cartas notariales, protesto de pagare y proceso judicial. Se realiza descuentos por planilla a socios y/o garantes de las instituciones que se tiene convenio. A la fecha son las formas utilizadas para recuperar la cartera vencida.

En la actualidad no se cuenta con políticas de recuperaciones. La jefa de recuperaciones manifiesta que la falta de estas normas limita el trabajo de esta área, ya que no permite tomar acciones preventivas y uniformes ante los casos de morosidad

#### **4.2.3 Análisis del proceso de evaluación crediticia**

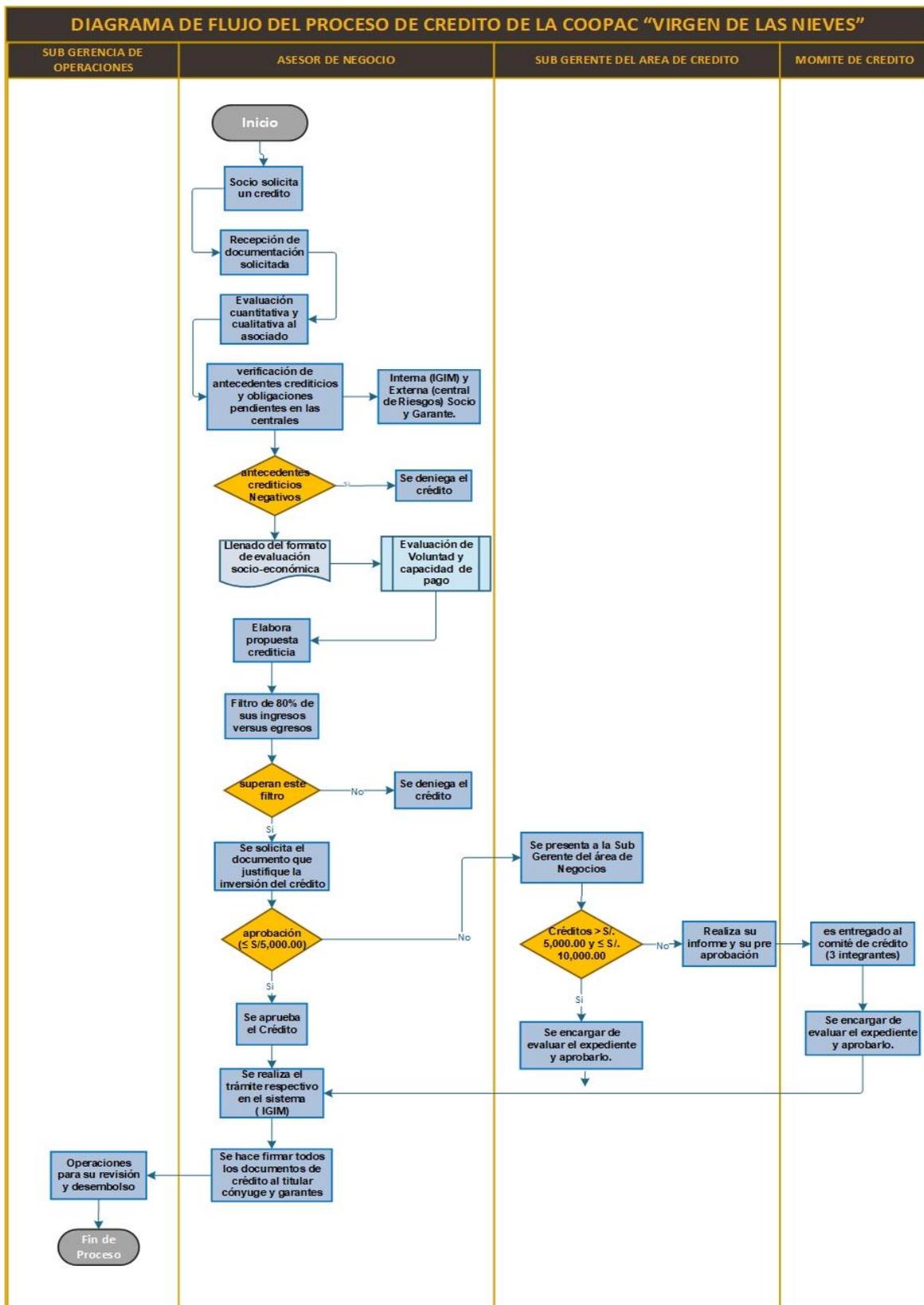
El proceso de la evaluación crediticia, en la Cooperativa Virgen de las Nieves es la siguiente:

- Primero que se realiza la recepción de documentación solicitada por el asesor de negocios, para realizar la evaluación cuantitativa y cualitativa al asociado;
- Se realiza la verificación de antecedentes crediticios y obligaciones pendientes, revisando el sistema interno que cuenta la cooperativa el IGIM –F (Ingeniería de Información Financiera), sistema externa Radar Cooperativo Sentinel (central de Riesgos) y Equifax (central de riesgo) al Socio y Garante.
- De acuerdo a la evaluación, el antecedente crediticio del socio puede clasificarse en:

- Positivo: se realiza la evaluación crediticia levantando información de la situación económica familiar y empresarial del asocio
  - Sin historial: de la misma forma se realiza la evaluación crediticia levantando información de la situación económica familiar y empresarial del asocio
  - Negativo: se deniega y fin del proceso.
- El asesor de negocios hace preguntas al socio para realizar el llenado del formato de evaluación socio-económica (se pide que sea levantamiento de información in situ, lo cual no se realiza). Como manifiesta en una de sus respuestas del jefe de riesgo: solo se visitan a los socios nuevos, mas no a los antiguos o recurrentes. Luego de llenar el formato, se ingresa la información al modelo de Scoring cualitativo (evaluación de voluntad y capacidad de pago), con ello se elabora la propuesta crediticia, en dicha evaluación existen filtros como por ejemplo el 80% de sus ingresos versus egresos y si superan este filtro se sigue con el proceso, caso contrario se deniega el crédito por falta de capacidad y voluntad de pago. En este caso los asesores de negocios no toman en cuenta dicho porcentaje y continúan con el siguiente proceso.
- Se pide al asociado que presente un documento que justifique en que lo va a invertir dicho crédito (si es una actividad ilícita, se deniega). Como no existe la visita in situ no se sabe el real destino del crédito.
- Una vez evaluado por el asesor de negocios, si está en su autonomía de aprobación (S/. 5,000.00), se realiza el desembolso del crédito. No existe ningún filtro que pueda validar la evaluación realizada. Por ello, al revisar la cartera encontramos que el mayor porcentaje de morosidad se encuentra en la autonomía de aprobación de los asesores.
- En caso si el monto supera los S/. 5,001.00 hasta los S/. 10,000.00 el asesor de negocios tiene que presentar al subgerente del área de negocios, el cual evalúa el expediente, y de estar conforme lo aprueba.
- Si el crédito solicitado supera los S/. 30,000.00, el expediente pasa primero por el subgerente de negocios para su informe y su pre aprobación,

- Luego, el expediente pasa a manos del jefe de riesgos, el cual emite un informe dando a conocer su opinión (favorable o desfavorable);
- El expediente es entregado al comité de crédito (3 integrantes), los cuales se encargarán de evaluación y aprobación de cumplir con los requisitos,
- Después de sr aprobado el expediente, el asesor de negocios se encarga de hacer firmar todos los documentos de crédito al titular, cónyuge y garantes, les explica que si el titular de la deuda no cumple con la obligación de pagar las cuotas se perjudicará al garante.
- Se llena la evaluación y se realiza el trámite respectivo en el sistema interno IGIM – F (Ingeniería de información Financiera).
- Finalmente, pasa a la Sub gerente de operaciones para su revisión y desembolso.

Gráfico 22: Diagrama de Flujo del Proceso de Crédito de la Coopac Virgen de las Nieves



Fuente: tomado de la Cooperativa Virgen de las Nieves, 2017

#### **4.2.4 El recurso humano en el proceso de evaluación crediticia**

La Cooperativa Virgen de las Nieves está ubicada en el sur de Ayacucho una zona donde no se tiene la presencia de ninguna universidad, solo se cuenta con un Instituto de Educación Superior pedagógico (IESPP) y un Instituto de Educación Superior tecnológico (IEST). El recurso humano con la que cuenta la cooperativa en el área de negocios son jóvenes de 20 años a más, los cuales son egresados de los institutos que están en la zona (técnicos en computación y técnicos agropecuarios). Estos jóvenes cuando ingresan a laborar a la cooperativa son capacitados por los asesores de negocios más antiguos, no se les hace entrega de las políticas y procesos de crédito actualizadas.

No se cuenta con cronograma de capacitaciones para el área de negocios; en ocasiones llegan las invitaciones de las diferentes instituciones que realizan eventos de capacitación, esto es evaluado por el gerente y el decide si van a participar los asesores y la sub gerente de negocios u otro personal. Como han hecho mención los funcionarios entrevistados, no se cuenta con un cronograma de capacitación -excepto el área de riesgos- lo cual demuestra que los asesores de negocios no están capacitados.

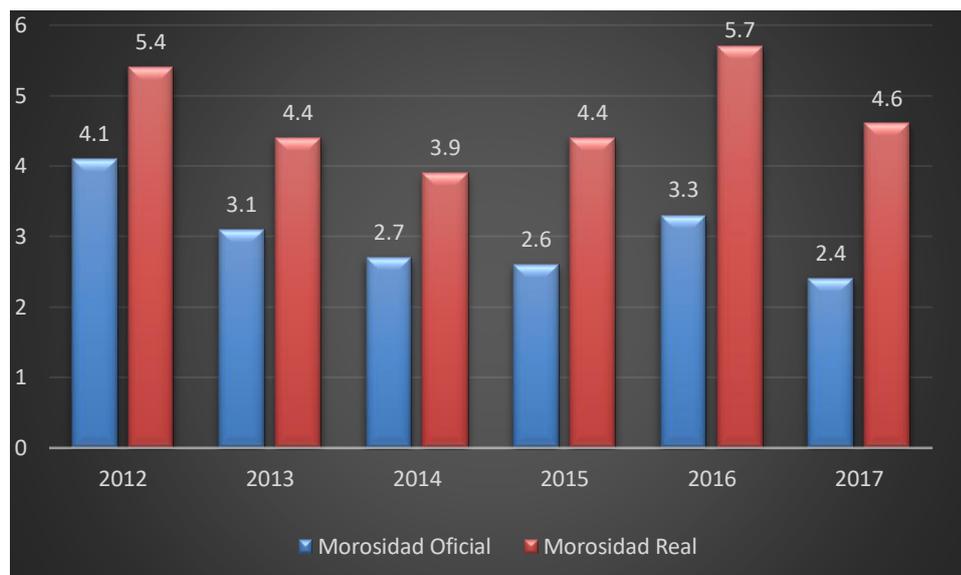
#### **4.2.5 El recurso tecnológico en el proceso de evaluación crediticia**

La evaluación crediticia es lo más trascendental dentro del proceso crediticio, ya que en función de los resultados se determina si es sujeto de crédito o no. En la Cooperativa Virgen de las Nieves se trabaja con formatos y con un Scoring manual (Excel), los cuales están estructurados solo para créditos de consumo y microempresa en general, mas no para los productos crediticios que ofrece la institución.

### **4.3 Principales causas de la morosidad**

El análisis realizado nos permite identificar las causas más relevantes que explican el por qué los índices de morosidad de la COOPAC se encuentran por encima del promedio del sector de las Cooperativas del Perú que es de 5% (reporte de la FENACREP). La COOPAC en el año 2016 superó el límite del indicador, se registró un índice de 5.7%, 0.7% más de lo permitido.

Gráfico 23: Morosidad real de la Coopac “VN”.



Fuente: elaboración propia en base a la Cooperativa Virgen de las Nieves, 2017

- a) Débil evaluación crediticia (análisis cuantitativo y análisis cualitativo) por parte de los asesores de negocios, debido a la falta de capacitación en temas de procesos de evaluación crediticia. Los asesores de negocios no hacen una buena evaluación de los ingresos versus egresos de los asociados, no existe un buen cruce de información con la central de riesgos, donde se puede visualizar que créditos tienen los asociados en el sistema financiero, así determinar si tienen algún problema en sus pagos. No existe un buen cruce de información por parte de los asesores, para averiguar si el socio tiene la voluntad de pago. Como se muestra en la encuesta, el 54% de los entrevistados manifiestan que existe retraso en el pago de los préstamos otorgados por la Coopac, indican que se debe a una mala evaluación.
- b) El área de cobranza no cuenta con un proceso de recuperaciones, ni con políticas de cobranza definidas. Esto genera que no se puedan realizar acciones coordinadas y oportunas, para abordar a los socios con problemas de morosidad.
- c) La falta de actualización de la ficha de producto lleva a que los asesores de negocios cometan errores al momento de ofrecer y otorgar los productos financieros.

#### **4.4 Objetivos del plan de mejora**

El objetivo principal del plan de mejora es lograr que el índice de morosidad de la COOPAC, sea igual al promedio del sector cooperativo. Otro objetivo propuesto es mejorar las actividades ineficientes del proceso de evaluación crediticia. Asimismo, se busca mejorar el proceso de recuperación de deuda, logrando así mejores prácticas.

## **CAPÍTULO V: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA**

En este punto se propone el plan de mejora y las acciones concretas que se deben realizar.

### **5.1 Acciones de mejora a aplicar.**

Las acciones que proponemos aplicar, para disminuir el porcentaje de morosidad son:

- La actualización de la ficha productos. la finalidad de esta ficha es que los asesores de negocios tengan a su alcance un documento que les sirva como guía para el otorgamiento de los créditos, y así evitar que se siga cometiendo errores. En esta ficha se plantean los documentos que se requiere, el monto máximo y mínimo, el plazo, la tasa de interés, restricciones, etc.
- Elaborar las políticas de cobranzas, ya que en la actualidad la Cooperativa Virgen de las Nieves no cuenta con dicho documento.
- Elaborar los procesos de cobranza, se desarrollarán estos procesos para poder realizar una mejor recuperación.
- Elaborar un cronograma de capacitación para los asesores de negocios, asistentes de cobranzas y todo el personal involucrado en el área de créditos y recuperaciones.

#### **5.1.1 Propuestas específicas**

Las propuestas que tenemos es:

- La actualización de la ficha producto; se ha realizado la actualización de la ficha producto, recopilando todos los memorándums de la gerencia con respecto a los productos crediticios que ofrece la cooperativa y mejorando algunos ítems (anexo N°15)
- Se proponen políticas de cobranzas para la cooperativa (anexo N°16), para su revisión, mejoramiento y si fuera el caso, aprobación por parte del consejo de Administración. En la actualidad la Cooperativa Virgen de las Nieves no cuenta con dicho documento

- Diseñar los procesos de cobranzas, los cuales brindarán las pautas necesarias para el desarrollo de las cobranzas, con ello se facilitará la recuperación de créditos morosos.

Tabla 8: Procesos de cobranza

<b>PROCESOS DE COBRANZAS</b>		
<b>A</b>	<b>DESCRIPCIÓN (Créditos con mora menor e igual a 15 días)</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Unidad de Riesgos/ Sistemas: Proporciona la cartera de créditos semanalmente al jefe de créditos, administradores de agencias, asesores de créditos y sub gerencia del área de gestión de calidad de cartera	Área de Sistemas/Riesgos
2	Recepcionar el reporte y elabora la ruta de actividades de recuperación de créditos morosos	Asesor de Negocios
	Socio Recurrente ( ha sido puntual en sus pagos anteriores) = 3 Socio Nuevo = Actividad 4	
3	Llamada telefónica para hacer recordar el pago, y generar compromiso. (en caso de no ubicarlo actividad 4)	Asesor de Negocios
4	Visita domiciliaria y/o Negocio. (explicarle la importancia de pagar puntualmente)	Asesor de Negocios
	Se ubica al socio? No= Actividad 5 Si= Actividad 6	
5	Pedir referencias familiares, vecinos, etc.	Asesor de Negocios
6	Generar compromiso de pago (monto, fecha y hora)	Asesor de Negocios
7	Elaborar informe de seguimiento de cartera (resultado de la visita, compromisos de pago, etc.)	Asesor de Negocios
8	Registra los compromisos de pago en una hoja Excel	Jefe de Créditos/Administrador de Ag
9	Monitorea actividades de recuperación	Jefe de Créditos/Administrador de Ag
10	Elaborar y entregar un informe de seguimiento de cartera (resultados de la visita, compromisos de pago, etc.) a la sub gerente de negocios o administrador de agencia	Asesor de Negocios
<b>A</b>	<b>DESCRIPCIÓN créditos con mora entre 16 a 30 días</b>	<b>RESPONSABLE</b>
11	Unidad de Riesgos/ Sistemas: proporciona la cartera de créditos semanalmente al jefe de créditos, administradores de agencias, asesores de créditos y sub gerencia del área de gestión de calidad de cartera	Área de Sistemas/Riesgos

12	Verifica el cumplimiento de los compromisos de pago realizado en el primera etapa.	Asesor de Negocios y Jefe de Créditos/Administrador de Ag
	Cumplió con el compromiso de pago? Si= Fin del proceso ( seguimiento minucioso del crédito) No= Actividad 13	
13	Revisar expedientes de crédito para verificar dirección(es), croquis, N° de suministros de luz, garantes/avales, destino del crédito, Etc. (si el socio deudor labora en las instituciones que tenemos convenio, se realizará el descuento por planilla hasta la total cancelación del crédito)	Asesor de Negocios y Jefe de Créditos/Administrador de Ag
14	Redactar e Imprimir cartas de notificación para el socio deudor, cónyuge, garantes/avales; para realizar las visitas domiciliarias/negocios, etc.	Asesor de Negocios
	¿Se ubica al socio? (Cónyuge, garantes/avales, de ser el caso) Si= Actividad 16 No= Actividad 15	
15	Se dejará la notificación a un familiar. En caso no se encuentren por debajo de la puerta; registrando la fecha y hora	
	¿Surtió efecto la actividad 15? (Cónyuge, garantes/avales, de ser el caso) Si= actividad 16 No= Actividad 14	
16	Solicita pago de cuota vencida y entrega la carta de notificación, negocia y evalúa su situación.	Asesor de Negocios
	Resultado de la Negociación y Evaluación? No tiene capacidad de pago pero si voluntad de pago = Actividad 17 Tiene capacidad y voluntad de pago = Actividad 18 No tiene Voluntad de pago = Actividad 22	
17	Asesor de negocios hace propuestas con alternativas de solución y presenta un informe al jefe de créditos / administrador de agencia. (para que lo derive al comité de morosidad de ser el caso)	Asesor de Negocios
18	Se elabora compromiso de pago en la carta de notificación (donde deberá estar firmada por el socio conteniendo: montó, fecha y hora)	Jefe de Créditos/Administrador de Ag
19	Elaborar y entregar informe de seguimiento de cartera (resultados de la visita, compromisos de pago, etc.) al jefe de créditos / administrador de agencia	Asesor de Negocios
20	Registra los compromisos de pago en una hoja de Excel	Asesor de Negocios y Jefe de Créditos/Administrador de Ag

21	Monitorea las actividades de recuperación	Asesor de Negocios y Jefe de Créditos/Administrador de Ag
22	Elaborar y entrega un informe de seguimiento de cartera (resultados de la visita, compromisos de pago, etc.) a la sub gerencia del área de gestión de calidad de cartera y a la sub gerente de negocios	Jefe de Créditos/Administrador de Ag
<b>A</b>	<b>DESCRIPCIÓN (créditos con mora mayor a 30 días hasta 60 días) (cobranza compartida Asesor de Negocios/Sub Gerencia del Área de Gestión Calidad de Cartera ( asistente de cobranzas) /Administrador de Agencia)</b>	<b>RESPONSABLE</b>
23	Unidad de Riesgos/Sistemas proporciona la cartera de créditos semanalmente al jefe de créditos / administradores de agencias y sub gerencia del área de gestión de calidad de cartera	Área de Sistemas/Riesgos
24	Recepcionar el informe y verifica el cumplimiento de los compromisos de pago realizado en la segunda etapa.	Sub Gerencia AGCC y Jefe de Créditos/Administrador de Ag
	Cumplió con el compromiso de pago? Si= Fin del proceso ( seguimiento minucioso del crédito) No= Actividad 25 (Si cuentas con garantes que firmaron convenio de descuento por planilla; ejecutar el descuento)	
25	Revisar expedientes de crédito para verificar; dirección(es), croquis, N° de suministros de luz, garantes / avales, destino del crédito, Etc.	asistente de cobranzas/Asesor de Negocios
26	Redactar e imprimir las cartas de notificación para el socio deudor, cónyuge, garantes / avales; para realizar las visitas domiciliarias y/o negocios, etc.	Asistente de cobranza
	¿Se ubica al socio? (Cónyuge, garantes/avales, de ser el caso) Si= Actividad 28 No= Actividad 27	
27	Se dejará la notificación a un familiar. En caso no se encuentre a nadie se dejará la notificación por debajo de la puerta; registrando la fecha y hora.	Asistente de cobranza/Asesor de Negocios
	¿Surtió efecto la actividad 27? (Cónyuge, garantes/avales, de ser el caso) Si= actividad 28 No= Actividad 26	
28	Solicita el pago de cuota vencida y entrega la carta de notificación, negocia y evalúa la situación.	Asistente de cobranza/Asesor de Negocios
	Resultado de la negociación y evaluación? No tiene capacidad de pago pero si voluntad de pago = Actividad 29 Tiene capacidad y voluntad de pago = Actividad 30 No tiene Voluntad de pago = Actividad 33	

29	Asistente de cobranzas hace propuesta con alternativas de solución y presenta un informe a sub gerencia del área de gestión calidad de cartera / administrador de agencia; (para que lo derive al comité de morosidad de ser el caso)	asistente de cobranza/Asesor de Negocios
30	Se elabora el compromiso de pago en la carta de notificación (donde deberá estar firmada por el socio conteniendo: montó, fecha y hora)	Asistente de cobranza/Asesor de Negocios
31	Registra los compromisos de pago en una hoja de trabajo Excel.	Asistente de cobranza/Asesor de Negocios
32	Asistente de cobranza / administrador elabora informe de seguimiento de cartera (resultados de la visita, compromisos de pago, etc.) y lo deriva a la sub gerencia del área de gestión calidad de cartera	Asistente de Cobranza/Administrador de Agencia
33	Sub gerencia del área de gestión de calidad de cartera recepciona los informes de la asistente de cobranza / administradores, para consolidar y elevar a gerencia general mediante un informe.	Sub Gerencia AGCC
34	Gerencia recepciona, analiza y deriva el informe al área legal	Gerencia General
<b>DESCRIPCIÓN (créditos con mora mayor a 60 días ) (cobranza compartida con Administrador/Jefe de Créditos, en caso de Agencias que no poseen asistentes de cobranzas la oficina principal deberá designar a un Funcionario Responsable)</b>		<b>RESPONSABLE</b>
35	Unidad de riesgos / sistemas proporciona la cartera de créditos semanalmente al jefe de créditos / administradores de agencias y sub gerencia del área de gestión de calidad de cartera	Área de Sistemas/Riesgos
36	Recepciona el informe y verifica el cumplimiento de los compromisos de pago realizado en la tercera etapa.	Sub Gerencia AGCC
	Cumplió con el compromiso de pago? Si= Fin del proceso ( seguimiento minucioso del crédito) No= Actividad 37	
37	Revisar expedientes de crédito para verificar; dirección (es), croquis, N° de suministros de luz, garantes / avales, destino del crédito, etc.	Asistente de cobranza y Jefe de Créditos/Administrador de Agencia
38	Redactar e imprimir las cartas de notificación para el socio deudor, cónyuge, garantes / avales; para realizar las visitas domiciliarias/negocios, etc.	Asistente de cobranza
	¿Se ubica al socio? (Cónyuge, garantes/avales, de ser el caso) Si= Actividad 40 No= Actividad 39	

39	Se dejará la notificación a un familiar. En caso no se encuentren de dejará la notificación por debajo de la puerta; registrando la fecha y hora	Asistente de cobranza y Jefe de Créditos/Administrador de Agencia
	¿Surtió efecto la actividad 39? (Cónyuge, garantes / avales, de ser el caso) Si= actividad 40 No= actividad 38	
40	Solicita pago de cuota vencida y entrega la carta de notificación, negocia y evalúa su situación.	Asistente de cobranza y Jefe de Créditos/Administrador de Agencia
	Resultado de la Negociación y Evaluación? No tiene capacidad de pago pero si voluntad de pago = Actividad 41 Tiene capacidad y voluntad de pago = Actividad 42 No tiene Voluntad de pago = Actividad 44	
41	Asistente de cobranza hace propuesta con alternativas de solución y presenta un informe al sub gerencia del área de gestión de calidad de cartera / administrador de agencia; (para que lo derive al comité de morosidad con visto bueno de ser el caso)	Asistente de cobranza y Jefe de Créditos/Administrador de Agencia
42	Se elabora el compromiso de pago en la carta de notificación (donde deberá estar firmada por el socio conteniendo: monto, fecha y hora)	Asistente de cobranza y Jefe de Créditos/Administrador de Agencia
	En caso de que no se llegue a ningún acuerdo se llega a emitir carta notarial	asesor legal/ notario
43	Registra los compromisos de pago en una hoja de trabajo de Excel	Asistente de cobranza y Jefe de Créditos/Administrador de Agencia
44	Asistente de cobranza / administrador elabora informe de seguimiento de cartera (resultados de la visita, compromisos de pago, etc.) y lo deriva a la sub gerencia del área de gestión de calidad de cartera	Gestor de Cobranza
45	Sub gerencia del área de gestión de calidad de cartera recepciona los informes de los gestores de cobranza / administradores para elevar el informe consolidado a la gerencia general	Sub Gerencia AGCC
46	En caso sea necesario se da el protesto de pagaré para dar inicio al proceso judicial	Asistente de cobranzas/ notario
	<b>DESCRIPCIÓN (créditos castigados a más de 120 días de retraso)</b>	<b>RESPONSABLE</b>
	Debe de registrar más de 120 días de atraso y haber agotado todas las acciones administrativas de cobranza demostrando la irrecuperabilidad de crédito.	

	<p>Sub gerencia del área de gestión de calidad de cartera se encarga de verificar toda la cartera vencida, de la cual se tendrá que extraer los créditos que ya no se puedan recuperar.</p> <p>Se le entrega al asesor legal los expedientes de dichos créditos a castigar para su opinión, del cual emitirá un informe en la cual detallara si es factible o no el castigo de dichos créditos.</p> <p>Una vez recibido el informe del asesor legal se presenta al consejo de administración, para su aprobación</p> <p>una vez aprobado, se procede a castigar los créditos, el cual lo realiza el área de contabilidad</p>	<p>Asesor legal</p> <p>Consejo de Administración</p> <p>contador</p>
	<b>DESCRIPCIÓN (créditos en proceso judicial)</b>	<b>RESPONSABLE</b>
47	Sub gerencia del área de gestión de calidad de cartera es la encargada de entregar el expediente, al cual se debe iniciar el proceso judicial.	Sub Gerencia del Área de Gestión Calidad de Cartera
48	El asesor legal se encarga de poner la demanda, de dar la suma de dinero a favor de la cooperativa	Asesor Legal
49	La parte afectada (demandada) contesta la demanda	Asesor Legal
50	Se lleva la audiencia de conciliación, fijación de puntos controvertidos, saneamiento probatorio	Asesor Legal
51	Audiencia de pruebas (presentación de documentación)	Asesor Legal
52	Sentencia (puede ser a favor o en contra de la cooperativa)	Asesor Legal

Fuente: elaboración propia

- Se elabora 02 propuestas de capacitaciones para todo el personal involucrado en el área de créditos y recuperaciones.
  - Curso de capacitación EdEx en gestión de créditos y cobranzas; que tiene por objetivo reconocer la importancia de la gestión del Crédito y la Cobranzas, y sus impactos en los resultados de la organización.
  - Seminario Taller Micro Finanzas Evaluación de Créditos Basada en Riesgos - Metodología para identificar, analizar, valorar, y comunicar los riesgos; que tiene por objetivo:

- Brindar a los participantes los conocimientos necesarios para usar una adecuada metodología de administración de riesgos en sus procesos crediticios.
- Conocer los nuevos conceptos de acuerdo con los estándares internacionales, tales como: riesgos, procesos, valores éticos, fraudes, lavado de activos y otras técnicas de evaluación.
- Identificar los riesgos en el proceso de evaluación y preparación del expediente crediticio y del negocio del microempresario.
- Identificar los controles y autocontroles que se deben ejercer para disminuir sus riesgos y garantizar la recuperación del capital colocado.

### **5.1.2 Resultados esperados con la puesta en marcha de las Propuestas específicas**

Con las propuestas específicas ya antes mencionadas se espera lograr lo siguiente:

- Con la actualización de las fichas de crédito: se logrará evitar errores al brindar información real y actualizada a los asesores de negocios nuevos. Se evitará el desconocimiento de los diferentes productos, tasas de interés, plazos de los créditos; se manejará una sola información a nivel de todas las agencias y la oficina principal.
- Con la elaboración de las políticas de cobranzas: se tendrá una herramienta de trabajo primordial, se tendrá claro el panorama de las acciones a realizar con los socios morosos, se podrá ver hasta qué punto el comité de morosidad puede tomar acciones en favor y en contra del asociado moroso. También, dará a conocer los procedimientos de los procesos judiciales.
- Los procesos de recuperación: se mejorarán los procesos de cobranza, dando como resultado la mejora de los índices de morosidad. También, se logrará registrar créditos de años anteriores, con la cual se espera recuperar los créditos vencidos.
- El cronograma de capacitación: se enfocará al área de negocios y recuperaciones. En el área de negocios evitará errores en la evaluación crediticia, de igual manera la institución tendrá personal preparado para el otorgamiento de los créditos y

recuperación de la cartera vencida. Finalmente, ayudará a contar con un personal comprometido con la institución.

## **5.2 Recursos necesarios para los cambios sugeridos**

Las áreas involucradas en la implementación de estas propuestas son<sup>1</sup> el área de negocios, que cuenta con un total de 34 asesores de negocios en toda la cooperativa, y área de recuperaciones con 3 gestores de cobranza en toda la cooperativa.

Los recursos que se necesitan para la implementación de estas propuestas son: recursos humanos, activos fijos, recursos financieros, los cuales se incluirán en el presupuesto anual. Se debe tener en consideración el tiempo destinado para el desarrollo de las capacitaciones, ya que en su mayoría las capacitaciones se dan fuera del lugar de trabajo.

### **5.2.1 Recursos humanos**

Los recursos humanos con los que cuenta la Cooperativa Virgen de las Nieves son profesionales técnicos (computación y agropecuaria), los cuales son personas que iniciaron su experiencia en el ámbito de las finanzas en la cooperativa. En la actualidad se cuenta con asesores de negocios, los cuales necesitan de capacitación. Un 25% por ciento de los colaboradores son personas no idóneas en este puesto.

En el año 2014 la cooperativa ha tenido un total 12 personas como asesores de negocios, de los cuales 4 de ellos han registrado una morosidad superior de 2.51%. El máximo alcanzado es 11.79%. Cabe mencionar que el 33.33% de los trabajadores están registrando un índice de morosidad elevada.

En el año 2015 la cooperativa contó con 20 colaboradores en el área de créditos, de los cuales 7 personas han superado el 3.81% de morosidad. Se llegó a un máximo de 15.62% como podemos apreciar en el cuadro. El 35% de los trabajadores superan el 2.51% de morosidad

En el año 2016 la cooperativa tuvo 24 colaboradores en el área de crédito, 6 de ellos han registrado una morosidad mínima de 3.05% y un máximo de 21.37%. El 25% por ciento de los trabajadores registran una morosidad mayor a 2.51%.

A continuación, se muestra el cuadro de morosidad por colaborador:

Tabla 9: Asesores de la Cooperativa – Porcentajes de Morosidad

Asesores	PORCENTAJES DE MOROSIDAD ANUAL			
	AGENCIA	2016	2015	2014
Fransk Meyin Rojas Gutierrez	CORACORA	2.24%	1.93%	0.23%
Gilmer Pacheco Moscoso		0.67%	0.00%	0.00%
Jhoyni Riveliño Puquio Flores		0.61%	0.00%	
Marconi Ancco Llaulli		0.00%	0.00%	
Yasser Ramirez Valdivia		0.92%		
Pavel Demetrio López Ramírez	PUQUIO	3.76%	5.82%	10.02%
Ana Guadalupe Alca		1.21%	0.37%	0.44%
Jaime Pablo Alcantara Gomes		12.96%	3.82%	
Maribel Licla Sánchez		0.00%		
Marcos Mitma Svirichi	PAUZA	1.86%	1.63%	0.97%
Julio Cesar Taype Yola		0.46%	1.71%	0.05%
Waldo López Zambrano		2.26%	0.00%	
David Orlando Mendoza Delgado	CABANA SUR	0.78%	3.81%	2.77%
Jeymy Astovilca Quispe		21.37%	15.62%	11.79%
Jhon William Huamani Ccapcha		1.32%	0.92%	2.51%
Gaspar Huamani Fredy	QUEROBAMA	8.55%	6.86%	0.35%
Adán Gómez Pichihua		1.13%	6.84%	0.19%
Willam Ccerhuayo		0.00%		
Franklin Pozo Flores		0.15%		
Maritza Prado Cataño	LIMA	1.89%	0.78%	0.10%
Eva Mercedes Collao Guardia	ICA	1.69%	1.08%	
Rosa Quispe Escalante		0.00%	0.30%	
Fabio Cesar Chiara Prado	INCUYO	3.05%	0.00%	
Bremy Yarasca Cornejo	LARAMATE	5.10%	4.05%	

Fuente: elaboración propia basado en la Cooperativa Virgen de las Nieves, 2017

### 5.2.2 Recursos físicos - equipos y otros

Los recursos que se necesitarán para la elaboración de las políticas, procesos de recuperaciones y la ficha producto será: equipos de cómputo (laptop) con acceso a internet, hojas boom, cuadernillos, lapiceros, políticas de otras entidades (como referencia), las fichas producto (desactualizadas), memorándum (créditos) y el acceso al sistema de la cooperativa el IGIM (ingeniería de información financiera) usuario de créditos.

Los recursos de Infraestructura, mobiliario, equipos y otros, donde se desarrollarán los seminarios y talleres serán proporcionados por parte del ente capacitador.

Tabla 10: costo de equipo de cómputo

EQUIPO DE COMPUTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
<b>COMPUTADORA ( laptop)</b>	3	2,399.00	7,197.00
<b>IMPRESORAS FOTOCOPIADORA</b>	2	849.00	1,698.00
<b>PAPEL BOND</b>	1 CIENTO	49.00	49.00
<b>RESALTADOR</b>	4	3.50	14.00
<b>LAPICEROS Y LAPICES</b>	6	1.00	6.00
<b>USB 32 GB</b>	2	74.90	149.80
<b>TOTAL</b>			<b>9,113.80</b>

Fuente: elaboración propia

### 5.2.3 Recursos financieros - Presupuesto

El Presupuesto de inversión para la capacitación, será financiado con ingresos propios por la Cooperativa, las capacitaciones se realizarán en la ciudad de Lima, por ello se considera los viáticos

Tabla 11: Presupuesto – Capacitación al personal de créditos-recuperaciones

DESCRIPCION	UNID.	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
SEMINARIOS Y CURSOS	Global	34	S/. 879,41	<b>S/. 29.899,94</b>
VIÁTICOS	día	34	S/. 274,40	<b>S/. 9.329,60</b>
PASAJE TERRESTRE	Psje	34	S/. 107,40	<b>S/. 3.651,60</b>
<b>PRESUPUESTO</b>				<b>S/. 42.881,14</b>

Fuente: elaboración propia

### 5.2.4 Secuencia de actividades para implementar las acciones.

Las actividades que se desarrollarán serán en los meses de noviembre 2017 a enero 2018 tal como se muestra en el cuadro:

Tabla 12: Secuencia de actividades a realizar

ACTIVIDADES	OCTUBRE 2017	NOVIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2017	ENERO 2018	FEBRERO 2018
CAPACITACION (A)		X			
ELABORACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCESOS DE RECUPERACIONES			X		
ELABORACIÓN DE LA FICHA DE PRODUCTO ACTUALIZADA			X		
CAPACITACION (B)				X	

Fuente: elaboración propia

### 5.2.5 Asignación de recursos para cada secuencia

Se está programando cursos taller para el personal operativo y seminarios para los funcionarios de la cooperativa, los temas a desarrollar son:

- Curso de capacitación EdEx en gestión de créditos y cobranzas: tiene por objetivo reconocer la importancia de la gestión del Crédito y la Cobranzas, y sus impactos en los resultados de la organización.

Al curso asistirán 12 participantes, 4 de la Sede Central (Sub Gerencia de Créditos, Sub Gerencia de Riesgos, Sub Gerencia de Banca Comunal y Grupos Solidarios, Asistente de Cobranzas) y los 8 Administradores de las diferentes Agencias.

- Seminario Taller Micro Finanzas Evaluación de Créditos Basada en Riesgos - Metodología para identificar, analizar, valorar, y comunicar los riesgos: tiene los siguientes objetivos:
  - Brindar a los participantes los conocimientos necesarios para usar una adecuada metodología de administración de riesgos en sus procesos crediticios.
  - Conocer los nuevos conceptos de acuerdo con los estándares internacionales, tales como: riesgos, procesos, valores éticos, fraudes, lavado de activos y otras técnicas de evaluación.

- Identificar los riesgos en el proceso de evaluación y preparación el expediente crediticio y del negocio del Microempresario.
- Identificar los controles y autocontroles que se deben ejercer para disminuir sus riesgos y garantizar la recuperación del capital colocado.

Al seminario Taller asistirán 22 participantes, 5 de la sede central (4 asesores de crédito y asistentes de recuperaciones), 3 Asesores de crédito de la Agencia de Puquio, 2 asesores de crédito de la Agencia de Pausa, 2 asesores de crédito de la Agencia de Querobamba, 2 asesores de crédito de la Agencia de Cabana Sur, 2 asesores de crédito de la Ventanilla de Lima, 2 asesores de crédito de la Agencia de Ica, 2 asesores de crédito de la Agencia de Acari, 1 asesor de crédito de la Agencia de Laramate y 1 asesor de crédito de la Ventanilla de Incuyo.

Tabla 13: Cursos programados

CURSOS - TALLER - SEMINARIO	CAPACITADOR	PARTICIPANTES	COSTO UNID	TOTAL
A: CURSO DE CAPACITACIÓN EDEX EN GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	CENTRUM CATÓLICA	12	S/. 1.300,00	S/. 15.600,00
B: SEMINARIO TALLER MICRO FINANZAS EVALUACIÓN DE CRÉDITOS BASADA EN RIESGOS - METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR, ANALIZAR, VALORAR, Y COMUNICAR LOS RIEGOS.	ESCUELA INTERNACIONAL DE GESTIÓN GERENCIAL S.A.C.	22	S/. 650,00	S/. 14.300,00
		<b>34</b>	<b>TOTAL</b>	<b>S/. 29.900,00</b>

Fuente: elaboración propia

Los viáticos que se entregarán a los participantes será de la siguiente manera:

Tabla 14: Costo de viáticos- capacitación "A"

Capacitación "A"	Nº de Participantes	Viáticos por 3 días			Total por participantes	TOTAL
		Alimentación	Hospedaje	Movilidad		
Coracora	4	S/.120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/1,140.00
Puquio	1	S/.120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.285.00
Pausa	1	S/120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.285.00
Querobamba	1	S/120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.285.00
Cabana sur	1	S/120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.285.00
Lima	1	S/120.00		S/.45.00	S/.165.00	S/.165.00
Ica	1	S/120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.285.00
Acari	1	S/120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.285.00
Laramate	1	S/120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.285.00
Total	<b>12</b>	<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/3,300.00</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 15: Costo de viáticos – capacitación “B”

Capacitación “B”	N° de participantes	Viáticos por 3 días			Total de participantes	TOTAL
		Alimentación	Hospedaje	Movilidad		
Coracora	5	S/.120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.1,425.00
Puquio	3	S/.120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.855.00
Pauza	2	S/.120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.570.00
Querobamba	2	S/.120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.570.00
Cabana Sur	2	S/.120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.570.00
Lima	2	S/.120.00		S/.45.00	S/.165.00	S/.330.00
Ica	2	S/.120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.570.00
Acari	2	S/.120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.570.00
Laramate	1	S/.120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.285.00
Incuyo	1	S/.120.00	S/.100.00	S/.65.00	S/.285.00	S/.285.00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/.6,030.00</b>

Fuente: elaboración propia

Los pasajes se otorgarán de acuerdo al lugar donde se encuentra el colaborador, la distribución será de la siguiente manera:

Tabla 16: Costo de pasajes- capacitación “A”

Capacitación “A”	N° de participantes	Total de Participantes	TOTAL
Coracora	4	S/.120.00	S/.480.00
Puquio	1	S/.100.00	S/.100.00
Pauza	1	S/.140.00	S/.140.00
Querobamba	1	S/.160.00	S/.160.00
Cabana Sur	1	S/.140,00	S/.160.00
Lima	1		
Ica	1	S/.60.00	S/.60.00
Acari	1	S/.100.00	S/.100.00
Laramate	1	S/.120.00	S/.120.00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>TOTAL</b>	<b>S/.1,300.00</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 17: Costo de pasajes- capacitación “B”

Capacitación “B”	N° de participantes	Total de participantes	TOTAL
<b>Coracora</b>	5	S/.120.00	S/.600.00
<b>Puquio</b>	3	S/.100.00	S/.300.00
<b>Pauza</b>	2	S/.140.00	S/.280.00
<b>Querobamba</b>	2	S/.160.00	S/.320.00
<b>Cabana Sur</b>	2	S/.140.00	S/.280.00
<b>Lima</b>	2		
<b>Ica</b>	2	S/.60.00	S/.120.00
<b>Acari</b>	2	S/100.00	S/200.00
<b>Laramate</b>	1	S/.120.00	S/.120.00
<b>Incuyo</b>	1	S/.130.00	S/.130.00
	<b>22</b>	<b>TOTAL</b>	<b>S/2,350.00</b>

Fuente: elaboración propia

### 5.2.6 Área y persona encargada de la actividad propuesta

El área de administración será la encargada de la actividad propuesta, ya que en la cooperativa no se cuenta con un área de recursos humanos.

Tabla 18: Actividades propuestas

Objetivo	Estrategia	Táctica	Plan de Acción			
			¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cuánto?
1	Capacitar al personal	Curso de capacitación EdEx en gestión de créditos y cobranzas	Enviar a los Administradores de Agencia, S.G de Riesgos, S.G Gestion de Calidad de Cartera, Asistente de Cobranzas	Mes de Noviembre	CENTRUM CATÓLICA	12 Participantes Costo Total S/. 15,600,00
2	Elaboración de políticas y procesos de recuperaciones	Plasmar las Actividades de la Sub Gerencia de Calidad de cartera en un documento	Plasmar las Actividades que se realiza en el área de Recuperaciones, y Tomando Ejemplo de otras Cooperativas para la elaboración de las políticas de recuperaciones de la cooperativa	Mes de Diciembre	Perci Aycho Sihui, Villegas Ramirez Yesenia y Pinares Flores Karin	
3	Elaboración de la ficha de producto actualizada	Analizar la Ficha de Producto Existente, con el propósito de Actualizar y que los asesores de crédito no se equivoquen al momento de otorgar el crédito	Actulizar la Ficha de Producto Existente con los memorandum que se entregaron durante el año 2017	Mes de Diciembre	Perci Aycho Sihui, Villegas Ramirez Yesenia y Pinares Flores Karin	
4	Capacitar al personal	Seminario taller Micro Finanzas evaluación de créditos basada en riesgos - metodología para identificar, analizar, valorar, y comunicar los riegos.	Enviar al Personal de Credito de la Oficina Principal, Agencias y Asistente de Cobranzas	Mes de Enero 2018	ESCUELA INTERNACIONAL DE GESTIÓN GERENCIAL S.A.C.	22 Participantes Costo Total S/. 14,300,00

Fuente: elaboración propia

### **5.3 Análisis de la Viabilidad de las acciones de mejora**

- La primera propuesta es la actualización de la ficha producto, donde este documento contenga toda la información referente a los tipos de productos, tasas de intereses, plazos que ofrece la cooperativa. Esto ayudará a que los asesores tengan una guía y así eviten cometer errores. Asimismo, que le sirva al comité de créditos como una guía para la aprobación de créditos. La elaboración de este documento será aproximadamente un mes, ya que se deben tener reuniones con todos los asesores de negocios, para recibir sus opiniones y juntamente con ellos realizar un check list de lo que se debe actualizar.
- La segunda propuesta es elaborar las políticas y procesos de recuperaciones, se espera que con ello se mejore la recuperación de créditos vencidos. El resultado esperado es la mejora de los resultados económicos de la cooperativa, se avizora el incremento de la utilidad y la disminución de las provisiones. El tiempo estimado para la implementación de esta propuesta es un mes, en el desarrollo de la propuesta participarán los trabajadores del área de recuperaciones, administradores de las agencias y la asesoría del asesor legal externo de la Coopac.
- La tercera propuesta es realizar un cronograma de capacitaciones al personal involucrado en créditos y recuperaciones, ya que con esto tendremos asesores de negocios actualizados. Podrán brindar una mejor atención a los asociados, a su vez se tendrá un intercambio de experiencias entre asesores de las diferentes agencias. El tiempo estimado para la elaboración de este cronograma de capacitaciones es un mes, ya que se tendrá que hacer cotizaciones con diferentes instituciones.

#### **5.3.1 Restricciones**

Las posibles restricciones que se tiene para realizar estas cuatro propuestas específicas podría ser la falta de dinero, ya que en la actualidad la cooperativa no se encuentra en buenas condiciones económicas (falta de liquidez).

Otra posible restricción es la distancia de las diferentes agencias que tiene la cooperativa. Es complicado contar con la presencia de los asesores de negocios para la elaboración de la ficha de productos.

### **5.3.2 Dificultad en la implementación**

Una dificultad es que en la actualidad las políticas de créditos todavía no han sido aprobadas por el consejo de administración. Por ello, se propone elaborar una ficha de productos.

### **5.3.3 Dificultad en los plazos**

Puede ser que no se cumplan los plazos estimados, debido a la falta de recursos financieros. A su vez, podría presentarse algún desastre natural que limite el normal desarrollo de las actividades

### **5.3.4 Resistencia al cambio por parte del personal**

No existe resistencia por parte del personal. Pero, si se cree necesario que haya una etapa de sensibilización, en la cual se den a conocer los beneficios de las propuestas planteadas.

## **5.4 Prioridades en las líneas de acción**

### **5.4.1. Principal prioridad.**

Nos enfocamos en el área de negocios, porque es de suma importancia la actualización de las fichas productos. Este material evitará cometer algunos errores en la evaluación crediticia.

### **5.4.2. Segunda prioridad**

Elaborar las políticas de cobranza, para así realizar una cobranza efectiva.

### **5.4.3. Tercera prioridad.**

Se desarrollará el proceso de recuperaciones, con el apoyo del personal involucrado, ya que se pretende rescatar las acciones que tuvieron un efecto positivo.

**5.4.4. Cuarta prioridad.**

Desarrollar el cronograma de capacitación, para los asesores de negocios y personal de recuperaciones. Gracias a esta iniciativa se tendrán asesores competentes y comprometidos.

## 5.5 Plan de las acciones a desarrollar

Las acciones a desarrollar para cumplir con las propuestas planteadas son:

Tabla 19: Primera Acciones a desarrollar

<b>PRIMERA PROPUESTA: ACTUALIZAR LA FICHA PRODUCTO</b>				
<b>FECHA DE FINALIZACION:</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FECHA DE INICIO - FIN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Recopilar todos los memorándums de créditos y comparar con la ficha producto que se tiene.	Juntar los memorándums y así actualizar nueva ficha producto		Recursos humanos (secretaria). y recursos materiales (útiles de escritorio)	Área de créditos

.Fuente: elaboración propia

Tabla 20: Segunda Acciones a desarrollar

<b>SEGUNDA PROPUESTA: ELABORAR LAS POLITICAS DE RECUPERACIONES</b>				
<b>FECHA DE FINALIZACION: 31/12/2017</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FECHA DE INICIO - FIN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Pedir asesoría a la FENACREP	Tener políticas de cobranzas, ya que en la actualidad la cooperativa no cuenta con dicha documentación	01/12/2017 al 15/12/2017	Recursos humanos (personal involucrados en las cobranzas). Recursos económicos y recursos materiales	La gerencia general y el área de recuperaciones
Solicitar a los administradores y/o trabajadores involucrados en las cobranzas de las diferentes agencias sus respectivas opiniones acerca de las políticas.	Tener políticas según las diferentes realidades de las agencias de la cooperativa	01/12/2017 al 10/12/2017	Recursos humanos (administradores y trabajadores),	Los administradores

.Fuente: elaboración propia

Tabla 21: Tercera acción a desarrollar

<b>TERCERA PROPUESTA: ELABORAR PROCESOS DE COBRANZAS</b>				
<b>FECHA DE FINALIZACION: 31/12/2017</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FECHA DE INICIO - FIN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Pedir asesoría a la FENACREP	Tener un adecuado proceso de cobranzas y hacer realizar una adecuada recuperación de los créditos vencidos	01/12/2017 al 15/12/2017	Recursos humanos (personal involucrados en las cobranzas). Recursos económicos (viáticos) y recursos materiales (útiles de escritorio)	La gerencia general y el área de recuperaciones
Solicitar a los administradores y/o trabajadores involucrados en las cobranzas de las diferentes agencias sus respectivas opiniones acerca los procesos de cobranzas	Tener adecuados procesos de cobranzas, con la opinión de parte de los administradores, para tener en cuenta sus respectivas realidades,	01/12/2017 al 10/12/2017	Recursos humanos (administradores y trabajadores),	Los administradores

.Fuente: elaboración propia

Tabla 22: Cuarta acción a desarrollar

<b>CUARTA PROPUESTA: ELABORAR UN CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES</b>				
<b>FECHA DE FINALIZACION: 30/10/2017</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FECHA DE INICIO – FIN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Pedir asistencia técnica por parte de la FENACREP	tener capacitaciones de forma que esté basado en nuestra realidad	01/10/2017	Recursos económicos (viáticos) y recursos materiales (útiles de escritorio)	Gerencia general.
Realizar diferentes convenios con instituciones que brindan capacitaciones de evaluaciones crediticias y recuperaciones	Tener cursos de capacitaciones que permitan familiarizarse con la evaluación de créditos	15/10/2017	Recursos económicos (viáticos)	Gerencia general

.Fuente: elaboración propia

## **5.6 Programa de seguimiento y control de acciones**

### **5.6.1 Propuesta estratégica**

- Actualización de la ficha producto. El seguimiento del plan de mejora se realizará mediante la revisión de los expedientes de crédito otorgados y verificando el cumplimiento de la ficha producto actualizada.
- Determinar estándares máximos de morosidad tolerables por la cooperativa, mediante las políticas de recuperación.
- Tener una mejor referencia de las acciones a tomar en cuenta en cada etapa de recuperación de cartera.
- Proponer programas de capacitación vinculados de acuerdo a las necesidades de cada área.

### **5.6.2 Propuestas operativas**

Dentro del plan operativo de la cooperativa se realizará un seguimiento de las cuatro acciones propuesta utilizando los siguientes indicadores.

- Check list para verificar el cumplimiento de los nuevos procesos de cobranza con la experiencia de FENACREP
- Porcentaje de empleados capacitados. Se informará a través de reportes mensuales.

### **5.6.3 Control de Acción**

La responsabilidad de seguimiento estará a cargo de:

#### **5.6.3.1 Jefe de cada área**

- Actualización de la ficha producto, el seguimiento de esta acción debería de estar a cargo del jefe de crédito, ya que la ficha producto es la acción de mejora para su área.

- Determinar estándares máximos de morosidad tolerables por la cooperativa. El control debería estar a cargo de la unidad de gestión de calidad de cartera. El la sub gerente del área de negocios será el encargado de revisar los expedientes de crédito. Los administradores de agencia lo harán en sus respectivas agencias, a través de la revisión de los expedientes de sus asesores de negocios. Son los funcionarios en mención.
- El proceso de recuperación, debe de estar a cargo de la unidad de gestión de calidad de cartera y morosidad. En las agencias estará a cargo de los administradores.
- La supervisión de la última acción estará a cargo del área de administración, en coordinación con los administradores de agencia, ya que actualmente no se cuenta con un área de recursos humanos.

#### **5.6.3.2 Área de riesgo**

Esta área estaría involucrada en la supervisión de las cuatro acciones de mejora, en la oficina principal y en las agencias; la revisión del cumplimiento de estas acciones será mediante las visitas a las mismas agencias.

#### **5.6.3.3 Consejo de vigilancia**

A través de la unidad de auditoria interna, se realizará el seguimiento y control de las acciones de mejora ejecutadas por el área de administración.

## CONCLUSIONES

Lo expuesto a lo largo del trabajo nos permite arribar a las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa Virgen de las Nieves tiene un índice de morosidad de 4.6% (deficiente, dudoso y perdida) en el 2017. Está por debajo del límite estipulado por la SBS (5%).
- Lo que genera un índice de morosidad alto en la Cooperativa Virgen de las Nieves es la mala evaluación crediticia, la cual se genera por tener asesores de negocios no capacitados.
- La cooperativa no cuenta con una política de recuperación. Por ello, también se tiene esa tasa de morosidad de 4.6%. Otro de los factores de morosidad son los instrumentos de trabajo: fichas de productos desactualizadas.
- La cooperativa no cuenta con procesos de recuperación de créditos, lo cual también influye en los altos índices de morosidad.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que el grupo humano involucrado en los procesos de créditos, sean capacitados. Con ello se logrará mejorar las evaluaciones crediticias de la cooperativa. Por ende, se reducirá el índice de morosidad que se tiene actualmente.
- Se deben establecer las políticas de recuperación y procesos de recuperación.
- Se debe sensibilizar al consejo de administración, para implementar las propuestas del presente plan de mejora.

## BIBLIOGRAFÍA

- Salvador, F. (2015). La administración del riesgo de crédito y la morosidad en Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda. N° 222, Agencia Huamachuco. Recuperado el 15 de junio de 2017 de: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1013/salvadorbaltazar\\_flor.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1013/salvadorbaltazar_flor.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Escudero, C. (2016). Incidencia de las políticas de evaluación crediticia sobre la tasa de morosidad de crédito de consumo en la Empresa Carsa, Oficina Trujillo en el período 2000 – 2015. Recuperado el 15 de junio de 2017 de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2221>
- Huanca, M. & Revilla, C. (2013). "Estudio de la demanda de crédito de consumo revolvente y su impacto en la morosidad de Arequipa Metropolitana para el período 2008-2012". Recuperado el 15 de junio de 2017 de: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/3698/40.0922.CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mercedes, A. (2009). “Plan de riesgo crediticio para disminución de la morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”. Recuperado el 15 de junio de 2017 de: [http://data.utpl.edu.ec/serendipity/oar/page/resource/Document:UEB\\_REPOACA\\_DEMICO\\_ed7e4ed50d08cbdfacedacbc57e9687](http://data.utpl.edu.ec/serendipity/oar/page/resource/Document:UEB_REPOACA_DEMICO_ed7e4ed50d08cbdfacedacbc57e9687)
- Carrasco, S. (2012). Análisis, diseño e implementación del sistema para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León. Recuperado el 15 de junio de 2017 de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/2738>
- Dávila, L. (2010). Diagnóstico y evaluación del proceso crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora, como propuesta para mejorar la gestión. Recuperado el 15 de junio de 2017 de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/2330>
- Changuan, A. (2011). Diagnóstico y recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. Agencia de la Libertad.

Periodo 2010-2011. Recuperado el 15 de junio de 2017 de:  
[http://dspace.utpl.edu.ec/browse?type=subject&value=Administraci%C3%B3n+de+empresas+-+Tesis&sort\\_by=1&order=ASC&rpp=15&etal=50](http://dspace.utpl.edu.ec/browse?type=subject&value=Administraci%C3%B3n+de+empresas+-+Tesis&sort_by=1&order=ASC&rpp=15&etal=50)

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2011). Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito. Lima: SBS. Recuperado el 20 de junio de 2017 de:  
<https://intranet2.sbs.gob.pe/Preproyectos/3688Y05EVP5YFZMEEAHYX60JANFYSW8TCSA.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2008). Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones. Lima: SBS. Recuperado el 20 de junio de 2017 de:  
[http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pfrpv\\_normatividad/20160719\\_Res-11356-2008.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pfrpv_normatividad/20160719_Res-11356-2008.pdf)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves (2017). Plan Estratégico. Coracora: Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves (2017). Políticas de crédito. Coracora: Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves (2017). Memoria anual 2014, 2015 y 2016. Coracora: Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017): <http://www.bcrp.gob.pe>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017): [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú. (2017): <https://www.fenacrep.org>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017): <http://www.inei.gob.pe>

**ANEXO**

## Anexo I: Instrumento de Evaluación

<b>SOCIO:</b>	<b>LUCAS PARIONA ORE</b>		
<b>CODIGO SOCIO:</b>			TITULAR
<b>Fecha:</b>	<b>18/04/2018</b>		LABORAL
<b>TELEFONO:</b>	<b>939775740</b>		GARANTE
<b>CORREO</b>			
<b>REF. DOMICILIARIA</b>			
<b>REF. LABORAL</b>			

## SITUACION ECONOMICA FAMILIAR MENSUAL

INGRESOS		EGRESOS	
INGRESOS NETO (SUELDO O NEGOCIOS)	<b>1,500.00</b>	ALIMENTACION	400.00
CONYUGE SUELDO MINIMO	-	SALUD	100.00
CONYUGE	<b>0.00</b>	EDUCACIÓN	0.00
CAJA CENTRAL		SERV(AGUA,LUZ.TELEFONO)	120.00
ALQUILERES		TELEFONO Y/O CELULARES	50.00
		CENCOSUD	
		TRANSPORTE	
OTROS	0.00	OTROS	50.00
<b>A :TOTAL INGRESOS</b>	<b>1,500.00</b>	<b>B: TOTAL EGRESOS</b>	<b>720.00</b>

<b>Tipo de cuota</b>	<b>F</b>
----------------------	----------

\* si es cuota Fija Colocar la letra F

<b>CONDICIONES DEL PRESTAMO</b>		Cuota/Utilidad Disponible	<b>70%</b>
		<b>Cuota/Utilidad Disponible %</b>	<b>70%</b>
MONTO DEL PRESTAMO	5,500.00		
PLAZO	12	<b>C: MAXIMO DISPONIBLE(A-B)</b>	<b>780.00</b>
<b>CUOTA DEL PRESTAMO</b>	<b>546.18</b>		
TASA DE INTERES	2.50%	<b>D: CUOTA MAXIMA (C*80%)</b>	<b>624.00</b>
NOMBRE DEL PRESTAMO	<b>ORDINARIO</b>		

## COMENTARIO Y OPINION DEL ASESOR DE NEGOCIOS

## 1.- Condición del Socio:

Socio de estado civil soltero según su DNI. su cónyuge la Canales Vera Nieves del Carmen, tienen 03 Hijos a su cargo, Su vivienda es Familiar, ubicada en el AA.HH. Rodrigo Franco Parcela D - Mz. J - Lt. 10 B. - San Juan De Miraflores ().

## 2.- Historial Crediticio del socio en la COOPAC.

El Socio tiene historial crediticio en la Coopac "vn", desde el año 2010, llegando a su máxima calificación "deficiente" en marzo del 2014.

**3.-Ingresos y Actividad del socio:**

El socio es colaborador contratado en la empresa Innova Ambiental S.A. Desempeñándose como ayudante de mecánica, con un ingreso mensual promedio de S/. 1,610.00. soles. Considerando un promedio en horas extras.

**4. Destino del crédito:**

El destino del crédito Y/o finalidad para lo cual solicita el socio, es para la construcción de su vivienda 1er al 4to piso según proforma adjuntada, cada piso será para cada uno de los hermanos.

**5.-Informes De La Central De Riesgos:**

Según la central de riesgos el socio cuenta préstamos en otras entidades Caja Municipal de Ica y BCP, Sus pagos se han realizado de forma oportuna.

**4.-Ingresos y Actividad de la Cónyuge:**

L a Sra. Canales Vera Nieves del Carmen, es Nombrada hace 14 años, en el sector educación; I.E. Colegio Ramiro Priale Priale.

**5.-Informes De La Central De Riesgos:**

Según la central de riesgos la cónyuge presenta deuda vigente con el BANCO DE LA NACION. Préstamo que fue solicitado para el avance de la construcción de su vivienda propia en Pachacamac.

**DE LA GARANTIA**

**6.- Descripción de las Garantías:**

El préstamo estará respaldado con una garantía hipotecaria de un bien inmueble del socio solicitante, que está valorizado en S/. 144,000.00 soles. Según informe de valorización.

Fuente: tomado de la Coopac Virgen de las Nieves, 2017

## Anexo 2: Evaluación Cualitativa

## ANALISIS CUALITATIVO PARA CREDITOS DE CONSUMO Y/O VIVIENDA

## Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves

Código	0
Socio:	LUCAS PARIONA ORE
Monto Solic.	S/. 5,500.00
Fecha:	18/04/2018

		Puntos	Calific.
<b>A</b>	<b>UNIDAD FAMILIAR</b>		<b>9</b>
<b>1</b>	<b>Tipo de Garantía</b>		<b>4</b>
	Real constituida a favor de la Institución (Hipoteca y/o Prenda) y/o garantía Líquida	4	
	Simple	2	
	Sin Garantías	0	
<b>2</b>	<b>Carga familiar</b>		
	No tiene dependientes	4	
	Tiene Dependientes no vulnerables	2	
	Tiene Dependientes Menores a 5 años	1	
	Tiene Algún Dependiente con enfermedades frecuente y/o grave	0	
<b>3</b>	<b>Riesgo por edad máxima</b>		<b>3</b>
	Menor de 65 años	3	
	Mayor de 65 años	1	
<b>4</b>	<b>Referencias Personales</b>		<b>2</b>
	Buena	5	
	Regular	2	
	Mala/ No hay Información	0	
<b>B</b>	<b>UNIDAD ECONOMICA</b>		<b>21</b>
<b>1</b>	<b>¿Tiene antecedentes crediticios?</b>		<b>5</b>
	Créditos en la Cooperativa Virgen de las Nieves	5	
	Créditos en otras Entidades del Sistema Financiero	4	
	Crédito con Proveedores	3	
	No ha tenido créditos	1	
<b>2</b>	<b>Cuál fue el récord de pago del último préstamo</b>		<b>6</b>
	Fue con pagos oportunos (en su fecha de pago)	7	
	Fue con retraso menor a 9 días	6	
	Fue con retraso entre 9 y 30 días	4	
	Fue con retraso entre 31 y 60 días	2	
	Fue con retraso entre 61 y 120 días o no ha tenido préstamos	1	

	Fue con retraso mayor a 121 días	0	
<b>3</b>	<b>Desde que Tiempo Viene Laborando en el Trabajo Actual</b>		<b>3</b>
	Mayor a 1 Año	3	
	Entre 1 a 6 Meses	2	
	Menor a 6 Meses	1	
<b>4</b>	<b>Ingresos Familiares</b>		
	Titular y Cónyuge	3	
	Solo Titular o solo Cónyuge	2	
<b>5</b>	<b>Frecuencia de los Ingresos</b>		<b>3</b>
	Ingreso Regular por más de 6 Meses	3	
	Ingreso Regular menos de 6 Meses	2	
	Ingresos Irregulares	1	
<b>6</b>	<b>Es Transparente al Informar su Record en el Sistema Financiero</b>		<b>4</b>
	Totalmente	4	
	Parcialmente	2	
	No Coincide	0	
<b>TOTAL PUNTAJE ANALISIS CUALITATIVO</b>			<b>30</b>

Fuente: tomado de la Coopac Virgen de las Nieves, 2017

## Anexo 3: Balance General de la Coopac. Virgen de las Nieves 2016

**FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE  
AHORRO Y CREDITO DEL PERÚ - FENACREP**  
BALANCE GENERAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO CON ACTIVOS MAYORES A 1500 UIT  
A VALORES HISTORICOS  
Al 31 de Octubre de 2016

EN SOLES		EN SOLES	
CODIGO FENACREP	250	CODIGO FENACREP	250
<b>COOPERATIVA</b>	<b>VIRGEN DE LAS NIEVES LTDA. Nº 278</b>	<b>COOPERATIVA</b>	<b>VIRGEN DE LAS NIEVES LTDA. Nº 278</b>
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>DISPONIBLE</b>	<b>15,200,490</b>	<b>OBLIGACIONES CON LOS ASOCIADOS</b>	<b>51,348,768</b>
CAJA	1,762,896	OBLIGACIONES A LA VISTA	719
BANCOS Y OTRAS EMPRESAS DEL SISTEMA FINANCIERO DEL F	13,433,408	OBLIGACIONES POR CUENTAS DE AHORRO	23,373,254
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	0	OBLIGACIONES POR CUENTA A PLAZO	27,894,526
OTRAS DISPONIBILIDADES	4,186	OTRAS OBLIGACIONES	80,269
RENDIMIENTOS DEVENGADOS DEL DISPONIBLE	0	GASTOS POR PAGAR DE OBLIGACIONES CON LOS ASOCIADOS	0
<b>FONDOS INTERBANCARIOS</b>	<b>0</b>	<b>FONDOS INTERBANCARIOS</b>	<b>0</b>
FONDOS INTERBANCARIOS	0	FONDOS INTERBANCARIOS	0
RENDIMIENTOS DEVENGADOS DE FONDOS INTERBANCARIOS	0	GASTOS POR PAGAR POR FONDOS INTERBANCARIOS	0
<b>INVERSIONES NEGOCIABLES Y A VENCIMIENTO</b>	<b>0</b>	<b>ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO</b>	<b>0</b>
INV. NEG. DISPON. PARA LA VENTA EN VALORES REP. DE CAP	0	ADEUDOS Y OBLIG. CON EMPRESAS E INST. FINANC. DEL PAIS	0
INV. NEG. DISP. PARA LA VENTA EN VALORES REP. DE DEUDA	0	ADEUDOS Y OBLIGACIONES CON EMP. DEL EXTERIOR Y ORG. FIN. I	0
INV. FINANCIERAS A VENCIMIENTO	0	OTROS ADEUDOS Y OBLIGACIONES DEL PAIS Y DEL EXTERIOR	0
REND. DEVENGADOS DE INV. NEG. Y A VENCIMIENTO	0	GASTOS POR PAGAR DE ADEUDOS Y OBLIG. FIN. A CORTO PLAZO	0
- PROVISIONES PARA INV. NEG. Y A VENCIMIENTO	0	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>151,695</b>
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>35,131,875</b>	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	151,695
CREDITOS VIGENTES	34,639,802	GASTOS POR PAGAR DE CUENTAS POR PAGAR	0
CREDITOS REESTRUCTURADOS	0	<b>ADEUDOS Y OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>1,197,680</b>
CREDITOS REFINANCIADOS	0	ADEUDOS Y OBLIGACIONES CON EMP. E INST. DEL PAIS	0
CREDITOS VENCIDOS	1,296,056	ADEUDOS Y OBLIGACIONES CON EMP. DEL EXT. Y ORG. FIN. DEL E	0
CREDITOS EN COBRANZA JUDICIAL	0	OTROS ADEUDOS Y OBLIGACIONES DEL PAIS Y DEL EXTERIOR	1,197,680
RENDIMIENTOS DEVENGADOS DE CREDITOS VIGENTES	280,902	GASTOS POR PAGAR DE ADEUDOS Y OBLIG. FIN. A CORTO PLAZO	0
- PROVISIONES PARA CREDITOS	1,084,885	<b>PROVISIONES</b>	<b>0</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>531,457</b>	PROVISIONES PARA CREDITOS CONTINGENTES	0
CUENTAS POR COBRAR POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	0	PROVISIONES PARA OTRAS CONTINGENCIAS	0
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1,104,820	PROVISIONES A SOCIATIVAS	0
RENDIMIENTOS DEVENGADOS DE CUENTAS POR COBRAR	0	<b>OBLIGACIONES EN CIRCULACION</b>	<b>0</b>
- PROVISIONES PARA CUENTAS POR COBRAR	573,363	OTROS INSTRUMENTOS REPRESENTATIVOS DE DEUDA	0
<b>BIENES REALIZABLES, RECIB. EN PAGO ADJ. Y FUERA DE USO</b>	<b>6,469,865</b>	GASTOS POR PAGAR DE OBLIGACIONES EN CIRCULACION	0
BIENES REALIZABLES	6,469,865	<b>IMPUESTO A LA RENTA Y PARTICIPACIONES DIFERIDAS</b>	<b>0</b>
BIENES RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS	0	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>97,421</b>
BIENES FUERA DE USO	0	OTROS PASIVOS	97,421
- PROVISIONES PARA BIENES REALIZ. REC. EN PAGO, ADJ. Y F.	0	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>52,795,564</b>
<b>INVERSIONES PERMANENTES</b>	<b>214,971</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
INV. POR PARTICIPACION PATRIMONIAL EN PERS. JUR. DEL PAIS	178,971	CAPITAL SOCIAL	10,526,818
OTRAS INVERSIONES PERMANENTES	36,000	CAPITAL ADICIONAL	0
RENDIMIENTOS DEVENGADOS DE INV. PERMANENTES	0	RESERVAS	1,081,441
- PROVISIONES PARA INVERSIONES PERMANENTES	0	AJUSTES AL PATRIMONIO	0
<b>INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO</b>	<b>5,571,812</b>	RESULTADOS ACUMULADOS	0
- DEPRECIACION ACUMULADA	684,655	RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-16,707
<b>IMPUESTO A LA RENTA Y PARTICIPACIONES DIFERIDAS</b>	<b>0</b>	<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>11,591,552</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>1,266,646</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>64,387,116</b>
- AMORTIZACION ACUMULADA POR GASTOS AMORTIZABLES	57,949	<b>CONTINGENTES ACREEDORAS</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>64,387,116</b>	RESPONSABILIDAD POR AVALES Y CARTAS FIANZAS OTORGADA	0
<b>CONTINGENTES DEUDORAS</b>	<b>4,585</b>	RESPONS. POR LINEAS DE CREDITO NO UTILIZ Y CREDITO CON NO DESE	0
<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>23,276</b>	RESPONSABILIDAD POR LITIGIOS, DEMANDAS Y OTRAS CONTINGEN	0
<b>CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	<b>77,599</b>	<b>CONTRACUENTAS DE CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>23,276</b>
	0	<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	<b>77,599</b>
			<b>0</b>

Fuente: tomado de la Coopac Virgen de las Nieves, 2017

## Anexo 4: Cartera de Crédito - 31/10/2016

CARTERA DE CREDITOS AL 31/10/2016											
Suma de Saldo	Calificación						N° Cred	Kapital	Mora	% Mora	% Mora
Agencias	Normal	cpp	deficiente	dudoso	perdida	Saldo	Vencidos	Vencido	> a 60 días	Meta	Set-16
CABANA SUR	1,293,040	23,086	2,275	1,100	33,577	1,353,078	16	34,676	2.56%	3.00%	2.81%
CORACORA	13,526,518	434,291	371,699	111,315	235,994	14,679,817	80	347,309	2.37%	2.50%	2.01%
LIMA	2,308,863	71,366	51,764	44,998	30,358	2,507,350	10	75,357	3.01%	2.50%	1.79%
PAUSA	4,914,017	282,355	86,800	87,104	127,652	5,497,929	23	214,757	3.91%	2.50%	2.98%
PUQUIO	5,052,992	180,707	130,816	56,570	257,257	5,678,342	106	313,827	5.53%	3.00%	5.86%
QUEROBAMBA	2,913,741	31,120	63,857	12,771	90,737	3,112,227	28	103,508	3.33%	3.00%	3.19%
ICA	1,071,961	5,043	29,045	32,422	92,028	1,230,498	20	124,450	10.11%	2.50%	8.25%
INCUYO	634,796	30,111	17,601	4,948	38,565	726,022	22	43,514	5.99%	3.00%	6.06%
LARAMATE	462,825	30,033	18,066	26,805	11,854	549,583	13	38,659	7.03%	2.50%	4.05%
PULLO	64,964					64,964	0	0	0.00%	0.50%	0.00%
ACARI	536,047					536,047	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Saldo</b>	<b>32,779,763</b>	<b>1,088,114</b>	<b>771,924</b>	<b>378,033</b>	<b>918,023</b>	<b>35,935,857</b>	<b>318</b>	<b>1,296,056</b>	<b>3.61%</b>		<b>3.19%</b>

Fuente: tomado de la Coopac Virgen de las Nieves, 2017

## Anexo 5: Cuestionario para el Jefe de Negocios

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	OBSERVACION
1	¿Considera que el número de personas que integran el área de negocios es suficiente?	Si	
2	¿Cuenta con un programa de capacitación anual sobre temas relacionados al área?	No contamos	
3	¿De qué forma la cooperativa trata de crear una cultura de créditos a sus asociados?	Brindando información sobre los créditos, tasas, modalidades de pago y las consecuencias que puede traer al no ser puntual	
4	¿Se cumple con la regulación de la SBS que recomienda mantener actualizada la base de datos personales de los socios?	Contamos con la base de datos, pero faltan las últimas actualizaciones.	
5	¿Existe un control de la cartera de crédito por parte de los asesores de negocios?	Si. Lo remite el área de riesgos a cada asesor la cartera de créditos para su seguimiento.	
6	¿Cómo realiza la gestión de cobranza el asesor de negocios, cuando un socio se atrasa en el pago de su crédito?	La visita según su lista de socios en calificación CPP y las llamadas. En calificación DEFICIENTE se realiza las notificaciones.	
7	¿En su opinión cuales cree que son las principales razones que motive los atrasos de los socios en el pago de su crédito?	Por la mala evaluación del sustento de sus ingresos o no haber invertido en el propósito del crédito. * Que no se ha dado una buena información sobre endeudamiento y disminución de su economía.	
8	¿de qué forma los socios pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?	Cobranza diaria y semanal. Reprogramaciones y refinanciamientos.	
9	¿Cree usted que sus políticas y sus manuales están actualizados de acuerdo a la realidad del entorno de su cooperativa?	Falta actualizar	
10	¿Se procesan las solicitudes de préstamo de socios recomendadas o presentadas por directivos de la cooperativa?	si, cuando califica	
11	la cooperativa cuenta con políticas y procesos de cobranza	No contamos	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 6: Cuestionario para el Jefe de Cobranza

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	OBSERVACION
1	¿Considera que el número de personas que integran el área de cobranzas es suficiente para realizar la gestión de cobranzas?	No	
2	¿Cuenta con un programa de capacitación anual sobre temas relacionados al área?	No se cuenta con una programación, pero si se nos capacita.	
3	¿De qué forma la cooperativa trata de crear una cultura de pago entre los socios beneficiarios de créditos?	A la hora de la evaluación y el desembolso.	
4	¿Se cumple con la regulación de la SBS que recomienda mantener actualizada la base de datos personales de los socios?	Si	
5	¿Se entrega al socio beneficiario de un crédito un cronograma de pagos?	Si	
6	¿Se notifica a los socios deudores el inicio de su plan de pagos?	Si	
7	¿Existe un control de que la notificación ha sido efectiva?	Si	
8	¿Cuál es el proceso de la gestión de cobranza cuando un socio se atrasa en el pago de su crédito?	Visita domiciliaria, notificar por celular, notificaciones, cartas notariales, protesto de pagaré y proceso judicial.	
9	¿en su opinión cuales cree que son las principales razones que motivan los atrasos de los socios en el pago de su crédito?	la mala evaluación por parte de los asesores de negocios, cambio de domicilio de los asociados, enfermedad, créditos para terceros.	
10	¿Qué medidas ha tomado la cooperativa para disminuir los efectos de estos factores en la morosidad?	Creando una unidad de área de gestión calidad de cartera – cobranzas y recuperaciones. descontando por planilla por medio de convenio con instituciones públicas. tomar los servicios de un asesor legal externo	
11	¿De qué formas los socios pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?	En este caso si los socios se han retrasado en el pago de sus cuotas, se le ofrece la posibilidad de refinanciar o reprogramar su crédito.	
12	¿Qué facilidades tienen los socios para realizar los refinanciamientos de sus créditos vencidos?		
13	La cooperativa cuenta con políticas y procesos de cobranza	No	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 7: Cuestionario para el Jefe de Riesgos

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	OBSERVACION
1	¿Considera que el número de personas que integran el área de riesgos es suficiente para realizar la gestión de créditos?	No, sería recomendable un asistente de riesgo de crédito adicional	
2	¿Las políticas de créditos de la cooperativa están alineadas con las resoluciones SBS 3780 y 11356?	Casi en su totalidad falta implementar en algunos puntos	
3	¿La cooperativa cuenta con manuales de políticas y procedimientos de otorgamiento de créditos aprobados por el Consejo de Administración?	No se tiene un manual, pero los procedimientos de créditos están en un 90% de trabajo en proceso, desarrollados en Excel.	
4	¿Se cumple con la regulación de la SBS que recomienda mantener actualizada la base de datos personales de los socios?	Sí, pero falta actualizar la data de los menores de edad	
5	¿Se cumple con establecer una relación entre el monto máximo de préstamo otorgado a un socio y el patrimonio efectivo de la cooperativa?	Sí, no puede superar el 5% del patrimonio efectivo.	
6	¿Se cumple con la verificación física del domicilio o negocio del socio solicitante de préstamo?	De los socios nuevos con negocio sí, pero de los socios antiguos no.	
7	¿El comité de riesgos se reúne periódicamente para aprobar los préstamos y se generan las actas respectivas?	Se reúne semestralmente: el comité para ver informes de riesgos de liquidez y crédito, pero no se aprueban créditos en comité de riesgos; sí en el comité de créditos (la frecuencia es diaria de 8-9 a.m. y de 12-1 p.m.)	
8	¿Los expedientes de créditos aprobados, cuentan con un informe de la unidad de riesgos?	No, pero es integrante del comité de crédito, donde expresa su opinión y a la vez voto en decisiones de crédito.	
9	¿Se aprueban préstamos a socios que presenten información negativa en la central de riesgos, se incluyen en el expediente de créditos una copia de la consulta?	No se aprueban con calificación negativa, a menos que sea, una deuda menor de s/.200.00 o s/300.00, con una solicitud de excepción. Todo expediente sin importar el monto tiene consulta a la central de riesgos y se adjunta al file.	
10	¿Se procesan las solicitudes de préstamo de socios recomendadas o presentadas por directivos de la cooperativa?	se analizan y evalúan como cualquier socio y no admiten presiones, por gerencia o los directivos, hay autonomía e independencia.	
11	¿Existe un plan anual de capacitación para los funcionarios de créditos y riesgos?	un plan no, pero si existe capacitaciones para ambas áreas y un plan de capacitación para la unidad de riesgos si por norma	
12	¿En su opinión cuales cree que son las principales razones que motiven los atrasos de los socios en el pago de sus créditos?	Mala evaluación de la autonomía de asesores de negocios y/o nivel de agencias. Falta de seguimiento y asignación de cartera.	

13	¿Qué medidas ha tomado la cooperativa para disminuir los efectos de esos factores en la morosidad?	Quitar autonomía a los asesores de negocios y agencias. Implementación de un curso de asignación de cartera. Actualización en procesos con asesoría de la FENACREP.	
14	¿De qué formas los socios pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?	Pago total de la deuda atrasada; con cobranza diaria y posterior refinanciamiento.	
15	¿Qué clasificación de crédito se asigna a los préstamos refinanciados?	Por lo general no se refinancian préstamos, son pocos, la calificación es la misma antes del refinanciamiento	
16	¿usted está involucrado en la recuperación de los créditos?	De manera parcial, en algunas agencia, sobre todo participo en los comités de mora "toma de decisiones" y si un analista me solicita apoyo.	
17	¿La cooperativa cuenta con un comité de riesgos?	Si, está integrado por el presidente ( integrante del consejo de administración), gerencia, riesgos, sub gerencia de negocios y sub gerencia de tesorería.	
18	¿Realiza análisis retrospectivos, periódicos con el fin de identificar debilidades en el proceso crediticio?	si, cartera por agencias, por asesores, por productos, por niveles de aprobación, edad, sexo y cosechas de créditos.	
19	¿Realiza reportes de créditos que estén expuestos a riesgos al comité de riesgos y al consejo de administración?	Si, a la gerencia general y al comité de riesgos no, pero si al consejo de administración.	
20	¿Cuál es el apetito de riesgo de nuestra cooperativa?	En riesgo de crédito la mora del 5%	
21	¿La cooperativa cuenta con los siguientes procedimientos internos: constitución, mitigar, registro, custodia, valorización y seguimiento?	Está en proceso	
22	¿La cooperativa cuenta con un adecuado almacenamiento de información de recuperaciones?	No de manera parcial	
23	¿Se cuenta en la Coopac con políticas de castigo de créditos incobrables?	No lo sé	
24	¿Identifica señales de alerta temprana, tanto cualitativo y cuantitativo de los deudores, y realiza los informes respectivos?	Sí, pero no se realizan informes, se comunicará directamente a negocios	
25	Los créditos de la Coopac en caso el deudor cuente adicionalmente con créditos a pequeñas empresas o a microempresas, y un endeudamiento total en el sistema financiero ( sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/.300,000.000 por seis (6) meses consecutivos los créditos deberán ser reclasificados y así respectivamente para otros casos.	No	
26	La cooperativa cuenta con políticas y procesos de cobranza	No	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 8: Cuestionario para el Administrador de Cabana Sur

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	OBSERVACION
1	¿Considera que el número de personas que tiene a su cargo (asesores de negocios) es suficiente?	No	
2	¿Cuenta con un programa de capacitación anual?	Si	
3	¿De qué forma en su agencia, la cooperativa trata de crear una cultura de créditos a sus asociados?	Talleres	
4	¿Se cumple con la regulación de la SBS que recomienda mantener actualizada la base de datos personales de los socios?	No	
5	¿Existe un control de que la cartera de crédito por parte de usted y sus asesores de negocios?	Si	
6	¿Cómo realiza la gestión de cobranza en su agencia?	Notificaciones	
7	¿En su opinión cuales cree que son las principales razones que motiven los atrasos de los socios en el pago de sus créditos?	Problemas familiares	
8	¿De qué formas los socios pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?	Amortizaciones	
9	¿Cree usted que sus políticas y sus manuales están actualizadas de acuerdo a la realidad del entorno de su agencia?	No	
10	¿Se procesan las solicitudes de préstamo de socios recomendadas o presentadas por directivos de la cooperativa?	A veces	
11	La cooperativa cuenta con políticas y procesos de cobranza	No	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 9: Cuestionario para el Administrador de Pauza

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	OBSERVACION
1	¿Considera que el número de personas que tiene a su cargo (asesores de negocios) es suficiente?	No, en la actualidad contamos con una cartera general más de 6 millones de soles y solo contamos con 2 asesores de negocio.	
2	¿Cuenta con un programa de capacitación anual?	No contamos	
3	¿De qué forma en su agencia, la cooperativa trata de crear una cultura de créditos a sus asociados?	Mediante participación en las diferentes reuniones donde se hace conocer que el crédito es una responsabilidad	
4	¿Se cumple con la regulación de la SBS que recomienda mantener actualizada la base de datos personales de los socios?	No	
5	¿Existe un control de que la cartera de crédito por parte de usted y sus asesores de negocios?	Si, existe por que realizamos seguimiento constante. Por ello, tenemos una morosidad controlada por debajo de las metas establecidas.	
6	¿Cómo realiza la gestión de cobranza en su agencia?	Verificación de la cartera de morosidad en una reunión de trabajadores. A partir de los 01 a 08 días de vencido llamadas telefónicas; CPP cartas recordatorias; DEFICIENTE cartas de notificación; DUDOSO cartas notariales de parte del juez de paz; PERDIDA no se realiza protestos por falta de apertura de libro de protestos.	
7	¿En su opinión cuales cree que son las principales razones que motiven los atrasos de los socios en el pago de sus créditos?	El sobre endeudamiento y la cultura de pago, existen muchas instituciones financieras que otorgan crédito sin tomar en cuenta los gastos reales que tiene el socio	
8	¿De qué formas los socios pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?	La idea es negociar y poder reprogramar de acuerdo a sus posibilidades de pago y proponer los pagos diarios, semanales, quincenales y mensuales de acuerdo a la actividad económica y estar en constante seguimiento	
9	¿Cree usted que sus políticas y sus manuales están actualizadas de acuerdo a la realidad del entorno de su agencia?	No, solo contamos con una general y las realidades son distintas de cada agencia.	
10	¿Se procesan las solicitudes de préstamo de socios recomendadas o presentadas por directivos de la cooperativa?	No, toda solicitud de crédito tiene que ser evaluado basado en las políticas de créditos sin excepción alguna	
11	La cooperativa cuenta con políticas y procesos de cobranza	No	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 10: Cuestionario al Administrador de Querobamba

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	OBSERVACION
1	¿Considera que el número de personas que tiene a su cargo (asesores de negocios) es suficiente?	No es suficiente	
2	¿Cuenta con un programa de capacitación anual?	No hay un programa de capacitación	
3	¿De qué forma en su agencia, la cooperativa trata de crear una cultura de créditos a sus asociados?	Promoviendo el ahorro, la solidaridad y enseñando a trabajar con dinero prestado	
4	¿Se cumple con la regulación de la SBS que recomienda mantener actualizada la base de datos personales de los socios?	No se cumple al 100%, pero si se hace un esfuerzo	
5	¿Existe un control de que la cartera de crédito por parte de usted y sus asesores de negocios?	Si existe	
6	¿Cómo realiza la gestión de cobranza en su agencia?	Con notificaciones, presiones al garante y la cobranza grupal	
7	¿En su opinión cuales cree que son las principales razones que motiven los atrasos de los socios en el pago de sus créditos?	Mala evaluación y no saber el destino del préstamo	
8	¿De qué formas los socios pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?	De la manera que ellos puedan, con cobranza diaria y/o semanal	
9	¿cree usted que sus políticas y sus manuales están actualizadas de acuerdo a la realidad del entorno de su agencia?	No	
10	¿Se procesan las solicitudes de préstamo de socios recomendadas o presentadas por directivos de la cooperativa?	No	
11	la cooperativa cuenta con políticas y procesos de cobranza	No	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 11: Cuestionario al Administrador de Lima

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	OBSERVACION
1	¿Considera que el número de personas que tiene a su cargo (asesores de negocios) es suficiente?	No. (A la fecha mantenemos una cartera de S/.3,608,792 con sólo dos asesores)	
2	¿Cuenta con un programa de capacitación anual?	No	
3	¿De qué forma en su agencia, la cooperativa trata de crear una cultura de créditos a sus asociados?	Incitando y creando sus posibles necesidades. Explicando sobre el nivel de endeudamiento. Importancia de la calificación.	
4	¿Se cumple con la regulación de la SBS que recomienda mantener actualizada la base de datos personales de los socios?	Sí, tratamos de mantener actualizados los datos de los asociados en nuestra medida posible.	
5	¿Existe un control de que la cartera de crédito por parte de usted y sus asesores de negocios?	Sí.	
6	¿Cómo realiza la gestión de cobranza en su agencia?	Empezamos con las llamadas telefónicas, visitas a sus domicilios.	
7	¿En su opinión cuales cree que son las principales razones que motiven los atrasos de los socios en el pago de sus créditos?	La mala evaluación del crédito, dejadez por parte de las personas involucradas en el seguimiento del préstamo. Desvío en la finalidad de préstamo. Préstamo para tercero. Lejanía de punto de atención. Fechas programadas en feriados, domingos.	
8	¿De qué formas los socios pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?	A la fecha los socios pueden amortizar según sus posibilidades económicas, pero se podría trabajar y poner mayor énfasis en la reprogramación de cuotas y fechas.	
9	¿Cree usted que sus políticas y sus manuales están actualizadas de acuerdo a la realidad del entorno de su agencia?	No.	
10	¿Se procesan las solicitudes de préstamo de socios recomendadas o presentadas por directivos de la cooperativa?	Sí, mientras se cumplan con las políticas, parámetros y lineamientos establecidos por la COOPAC.	
11	La cooperativa cuenta con políticas y procesos de cobranza	No	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 12: Cuestionario al Administrador de Puquio

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	OBSERVACION
1	¿Considera que el número de personas que tiene a su cargo (¿asesores de negocios es suficiente?	No	
2	¿Cuenta con un programa de capacitación anual?	Si	
3	¿De qué forma en su agencia, la cooperativa trata de crear una cultura de créditos a sus asociados?	Informando los beneficios que se ofrece a los socios puntuales	
4	¿Se cumple con la regulación de la SBS que recomienda mantener actualizada la base de datos personales de los socios?	No	
5	¿Existe un control de que la cartera de crédito por parte de usted y sus asesores de negocios?	Si	
6	¿Cómo realiza la gestión de cobranza en su agencia?	Llamadas, notificaciones con segunda notificación deficiente, tercera notificación dudoso y al final protesto de pagaré	
7	¿En su opinión cuales cree que son las principales razones que motiven los atrasos de los socios en el pago de sus créditos?	Problemas familiares, mala evaluación, desviación de destino del crédito	
8	¿De qué formas los socios pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?	Amortizaciones mensuales, diarias y semanales	
9	¿Cree usted que sus políticas y sus manuales están actualizados de acuerdo a la realidad del entorno de su agencia?	No, están actualizadas	
10	¿Se procesan las solicitudes de préstamo de socios recomendadas o presentadas por directivos de la cooperativa?	Si, se les hace la evaluación como cualquier solicitud de crédito	
11	La cooperativa cuenta con políticas y procesos de cobranza	No	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 13: Cuestionario al Administrador de Laramate

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	OBSERVACION
1	¿Considera que el número de personas que tiene a su cargo (¿asesores de negocios es suficiente?)	No	
2	¿Cuenta con un programa de capacitación anual?	No	
3	¿De qué forma en su agencia, la cooperativa trata de crear una cultura de créditos a sus asociados?	Explicando los beneficios que trae al ser puntual	
4	¿Se cumple con la regulación de la SBS que recomienda mantener actualizada la base de datos personales de los socios?	No se cumple al 100%,	
5	¿Existe un control de que la cartera de crédito por parte de usted y sus asesores de negocios?	Si existe	
6	¿Cómo realiza la gestión de cobranza en su agencia?	Con notificaciones, presiones al garante o avales	
7	¿En su opinión cuales cree que son las principales razones que motiven los atrasos de los socios en el pago de sus créditos?	Mala evaluación y no saber el destino del préstamo.	
8	¿De qué formas los socios pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?	Con cobranza diaria o semanal	
9	¿Cree usted que sus políticas y sus manuales están actualizadas de acuerdo a la realidad del entorno de su agencia?	No	
10	¿Se procesan las solicitudes de préstamo de socios recomendadas o presentadas por directivos de la cooperativa?	No	
11	La cooperativa cuenta con políticas y procesos de cobranza	No	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 14: Cuestionario para el Administrador de Ica

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	OBSERVACION
1	¿Considera que el número de personas que tiene a su cargo (asesores de negocios es suficiente)?	No	
2	¿Cuenta con un programa de capacitación anual?	No	
3	¿De qué forma en su agencia, la cooperativa trata de crear una cultura de créditos a sus asociados?	Explicando la Importancia de la calificación. Y los beneficios que tienen.	
4	¿Se cumple con la regulación de la SBS que recomienda mantener actualizada la base de datos personales de los socios?	Si	
5	¿Existe un control de que la cartera de crédito por parte de usted y sus asesores de negocios?	Sí	
6	¿Cómo realiza la gestión de cobranza en su agencia?	Empezamos con las llamadas telefónicas, visitas a sus domicilios, socios garantes o avales	
7	¿En su opinión cuales cree que son las principales razones que motiven los atrasos de los socios en el pago de sus créditos?	Mala evaluación crediticia. Desvío en la finalidad de préstamo. Préstamo para tercero	
8	¿De qué formas los socios pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?	reprogramación de cuotas y fechas.	
9	¿Cree usted que sus políticas y sus manuales están actualizadas de acuerdo a la realidad del entorno de su agencia?	No	
10	¿Se procesan las solicitudes de préstamo de socios recomendadas o presentadas por directivos de la cooperativa?	Sí, mientras se cumplan con las políticas, parámetros y lineamientos establecidos por la COOPAC. Somos independientes en las aprobaciones de crédito	
11	La cooperativa cuenta con políticas y procesos de cobranza	No	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 15: Fichas de productos

CATEGORIA	DESCRIPCION
<b>1.- NOMBRE</b>	<b>INMEDIATO</b>
2. ÁMBITO GEOGRÁFICO	Zona de influencia de la oficina principal agencias de la Cooperativa, y máximo a lugares accesibles con motocicleta
3. DESTINO DEL CRÉDITO	Capital de trabajo
4. CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO	Microempresa y Pequeña Empresa
5. SUJETO DEL CRÉDITO	Personas naturales o jurídicas que tengan un negocio o desarrollen una actividad comercial, con una antigüedad de 6 meses de funcionamiento (como mínimo) y que cumplan con las siguientes condiciones: a) Socio con buen historial crediticio en el sistema financiero (un año con calificación 100% normal o un crédito cancelado mayor a 6 meses). b) No estar registrado en la central de riesgos en forma negativa (CPP, Deficiente, Dudoso, y Perdida), que no tenga protestos y otros documentos morosos.
6. DOCUMENTOS A REQUERIR	Además de los requeridos en el reglamento de crédito, en particular para este producto, plan de inversión, fotos del negocio, etc. Deberá presentar el sustento de la inversión (boletas, proformas, facturas, Etc.)
7. RANGO DE MONTO A OTORGAR	De S/.500.00 a S/. 10,000.00
8. PLAZOS SEGÚN CATEGORÍA	Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante. El plazo máximo es de 03 meses.
9. EVALUACIÓN DEL CRÉDITO	Aplican parámetros de evaluación según las políticas de crédito
10. RESTRICCIONES	c) De acuerdo a las políticas de crédito, con máximo 2 créditos paralelos. d) En caso no tengan historial crediticio no se otorgara este crédito
11. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	Tasa 3% con cuota decreciente mensual y TCEA 42.58%
12. ENCAJE DE APORTES	Es el 2.5 % del monto solicitado, más el saldo con un mínimo de S/. 500.00 soles
13. INTERÉS MORATORIO	1% mensual de capital vencido (cuotas atrasadas)
14. GARANTÍAS	De acuerdo a su evaluación crediticia, poniendo énfasis en la voluntad de pago
15. COMENTARIO	<b>Este crédito se otorga a todos los socios que son considerados A1. El préstamo solo es otorgado para capital de trabajo, las cuotas son decrecientes.</b>
CATEGORÍA	DESCRIPCION
<b>1.- NOMBRE</b>	<b>CREDIAHORRO</b>
2. ÁMBITO GEOGRÁFICO	Zona de influencia de la oficina principal agencias de la Cooperativa, y máximo a lugares accesibles con motocicleta
3. DESTINO DEL CRÉDITO	Libre disponibilidad, debidamente sustentado
4. CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO	Consumo, microempresa y pequeña empresa

5. SUJETO DEL CRÉDITO	Personas naturales o jurídicas
6. DOCUMENTOS A REQUERIR	Además de los requeridos en el reglamento de crédito, en particular para este producto, contrato de depósito a plazo fijo, si el ahorro es libre el asesor de negocios deberá imprimir el estado de cuenta del socio.
7. RANGO DE MONTO A OTORGAR	De S/. 300.00 a S/. 100,000.00
8. PLAZOS SEGÚN CATEGORÍA	Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante y teniendo en cuenta los siguientes parámetros: - Hasta S/. 5,000.00 plazo máximo 24 meses - De 5,001.00 a 7,500.00 plazo máximo 36 meses - De 7,501.00 a 10,000.00 plazo máximo 48 meses - De 10,001.00 a más plazo máximo 60 meses
9. EVALUACIÓN DEL CRÉDITO	Aplican parámetros de evaluación según las políticas de crédito
10. RESTRICCIONES	a) Por más que el crédito este asegurado con las garantías de sus ahorros; el socio deberá de justificar sus ingresos, para así evitar financiar a posibles lavadores de activos y el financiamiento al terrorismo. b) El monto a financiar será el máximo de 90 % de sus ahorros.
11. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	Tasa 1.2% mensual y TCEA 15.39%
12. ENCAJE DE APORTES	Es el 2.5 % del monto solicitado, más el saldo con un mínimo de S/. 500.00 soles
13. INTERÉS MORATORIO	1% Mensual de capital vencido (cuotas atrasadas)
14. AMORTIZACIONES DEL CRÉDITO Y/O CANCELACIÓN DEL CRÉDITO	c) Con cuota decreciente e interés al rebatir, amortizaciones mensuales se permiten prepagos, renovaciones e incremento de préstamos en cualquier momento. d) En caso de caer en deficiente; el asesor de negocios entregara al socio una carta notificándole el pago de la deuda atrasada con un plazo de 48 horas, así el socio no se acerca a realizar el pago durante el periodo establecido se cancela el crédito.
15. GARANTÍAS	Es el ahorro corriente o el ahorro a plazo fijo el cual se deberá congelar. Se retiene el monto otorgado más el interés total generado o el 110% del monto solicitado el que resulte menor. Caso práctico: se compara total interés más el capital solicitado y se congela el que resulte menor. 1. Préstamo de S/. 15,000.00 en 12 meses generara interés de S/. 1170.00 haciendo una deuda total según cronograma S/. 16170.00 y el 110% de S/. 15,000.00 es S/. 16,000.00 Entonces: de deberá congelar el que resulte menor en este caso es el S/. 16,170.00 2. Préstamo de 15,000.00 en 48 meses genera interés de S/. 4410.00 y el 110% de S/. 15,000.00 es 16,500.00 Entonces: se debe congelar el que resulte menor en este caso son los 16,500.00.
16.- comentario	Este crédito solo se otorga a los socios que tengan depósitos (ahorro libre y/o plazo fijo), en caso de caer en morosidad se tendrá que cancelar en su totalidad el crédito.

CATEGORIA	DESCRIPCION
<b>1. NOMBRE</b>	<b>EMPRENDE FIJO CUOTA FIJA</b>
2. AMBITO GEOGRAFICO	Zona de influencia de la oficina principal y agencias de la Cooperativa y máximo a lugares accesibles en motocicleta
3. DESTINO DEL CREDITO	Capital de trabajo y activo fijo
4. CLASIFICACION DEL CREDITO	Pequeña empresa
5. SUJETO DEL CREDITO	Persona natural y/o jurídica que tenga un negocio o desarrolle una actividad comercial con una antigüedad de 6 meses de funcionamiento como mínimo y que cumpla las siguientes condiciones: a) Socios con una antigüedad mayor de un año y sean puntuales en sus pagos (calificación 100% normal), en los dos últimos años y el ultimo préstamo. b) No estar registrado en la central de riesgo de forma negativa (cpp, deficiente, dudoso y perdida, que no tenga protestos y otros documentos morosos.) c) Puede acceder a estos préstamos los socios sin historial crediticio en la Cooperativa, que tengan un año de antigüedad como socio y que hayan cumplido con sus obligaciones en forma puntual (aportes, fsp y otros).
6. DOCUMENTOS A REQUERIR	Además de los requisitos en el reglamento de crédito, en particular para este producto se pide licencia de funcionamiento, RUC, PDT, pagos a la SUNAT boletas de compra y venta , en caso de personas jurídicas vigencia de poder actualizada, fotos del negocio etc.
7. RANGO DEL MONTO A OTORGAR	De S/. 20,000.00 a S/. 100,000.00 tasas 1.65% De S/. 110,000.00 a S/. 200,000.00 tasa 1.5%
8. PLAZOS SEGÚN CATEGORIA	Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante y teniendo en cuenta los siguientes parámetros: Activo fijo (máximo hasta S/.200,000.00 soles) - De s/. 20,000.00 a S/. 30,000.00 plazo máximo 48 meses. - De S/. 30,001.00 a S/. 50,000.00 Plazo máximo 60 meses. -De S/. 50,001.00 a S/. 80,000.00 plazo máximo 72 meses. -De S/. 80,001.00 a S/. 100,000.00 plazo máximo 84 mese -De S/. 100,000.00 hasta S/. 200,000.00 plazo máximo 96 meses para capital de trabajo. (máximo hasta S/.100,000.00 soles) - De s/. 20,000.00 a S/. 30,000.00 plazo máximo 24 meses. - De S/. 30,001.00 a S/. 50,000.00 Plazo máximo 36 meses. -De S/. 50,001.00 a S/. 70,000.00 plazos máximo 48 meses. -De S/. 70,001.00 a S/. 100,000.00 plazo máximo 60 meses.
9. EVALUACION DE CREDITO	Aplican parámetros de evaluación según las políticas de crédito.
10. RESTRICCIONES	De acuerdo a las políticas de crédito.
11. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.65 % Mensual y TEA 21.7%, montos de S/. 20,000.00 a S/. 100,000.00 1.50% Mensual y TEA 19.56 %, montos de S/. 110,000.00 a S/. 200,000.00
12. DESGRAVAMEN	% Sobre el monto del crédito, de acuerdo al tarifario vigente.
13. ENCAJE DE APORTES	Es el 2.5% del monto solicitado más el saldo vigente con un mínimo de S/. 500.00 soles

14. INTERES MORATORIO	1% Mensual sobre el capital vencido (cuotas atrasadas)
15. AMORTIZACION DE CREDITO	d) El crédito de amortiza mediante cuotas Fijas (Fecha fija o fin de mes) e) La periodicidad de los pagos de cancelación de los créditos es mensual. f) Puede realizar prepagos o pre cancelaciones. g) Para el caso de ampliaciones ha tenido que pagar un mínimo del 40% en cuotas y 40% de capital.
16. GARANTIAS	Garantías hipotecarias, prendarias, garantes nombrados, garantías auto liquidables u otro tipo de garantías según el historial crediticio y monto solicitado.
17. CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA PRESTAMOS MAYORES A S/110,000.00	h) Los créditos son solo para activos fijos mas no para capital de trabajo. i) Los créditos deberán tener un flujo de caja elaborado por el asesor de negocios. j) Se permiten ingresos grupales k) Para créditos de activos fijos, la operación sería triangulada. l) Mayores de 60 años, presentaran un certificado de salud. m) Mayor de 60 años, deberán llenar un formato de declaración jurada de gozar de buena salud.
18.- COMENTARIO	<b>Ingresos grupales: nos da a entender a los ingresos de diferentes familiares que serán parte de la deuda.</b> <b>Triangular: es cuando se deposita a la cuenta del vendedor el dinero del crédito.</b> <b>Activos fijos: compra de movilidad, local comercial, maquinaria y equipos para el negocio.</b>

CATEGORÍA	DESCRIPCION																																																
1. NOMBRE	PROMOCIONAL ANTIGUO																																																
2. ÁMBITO GEOGRÁFICO	Zona de influencia de la oficina principal agencias de la Cooperativa, y máximo a lugares accesibles con motocicleta																																																
3. DESTINO DEL CRÉDITO	Este crédito está diseñado para atender las diferentes necesidades de los socios puntuales en sus aportes y créditos anteriores																																																
4. CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO	Consumo no revolvente y micro empresarial																																																
5. SUJETO DEL CRÉDITO	<p>Son sujetos de créditos los socios que cumplan con los siguientes:</p> <p>a) Personas naturales que tengan una antigüedad mínima de 12 meses como socio de la cooperativa.</p> <p>b) Deberán tener como mínimo 10 aportaciones consecutivas durante el año en el periodo de análisis.</p> <p>c) Socios con buen comportamiento de pago de créditos en la cooperativa, se tomara la calificación crediticia de 2 años, no debe de estar en más de dos oportunidades en CPP (intercalado), según reporte de cartera de fin de mes.</p> <p>EJEMPLO:</p> <p>CALIFICA</p> <table border="1"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td>N</td><td>N</td><td>CPP</td><td>N</td><td>N</td><td>CPP</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td> </tr> </table> <p>NO CALIFICA</p> <table border="1"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td>N</td><td>N</td><td>CPP</td><td>CPP</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	N	N	CPP	N	N	CPP	N	N	N	N	N	N	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	N	N	CPP	CPP	N	N	N	N	N	N	N	N
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																						
N	N	CPP	N	N	CPP	N	N	N	N	N	N																																						
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																						
N	N	CPP	CPP	N	N	N	N	N	N	N	N																																						

6. DOCUMENTOS A REQUERIR	Además de los requeridos en el reglamento de crédito, en particular documentos que sustenten sus ingresos
7. RANGO DE MONTO A OTORGAR	Para socios recurrentes de S/. 500.00 a S/. 5,000.00
8. PLAZOS SEGÚN CATEGORÍA	Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante, tomando como base: para socios recurrentes el plazo máximo es de 24 meses, para créditos iguales o mayores de S/. 2,500.00 el plazo será de 12 meses
9. EVALUACIÓN DEL CRÉDITO	Aplican parámetros de evaluación para créditos de Consumo y Microempresa
10. RESTRICCIONES	d) En caso de tener crédito Hatun Wasi vigentes analizar que no se haya retrasado más de 8 días (si tuviera más de 8 días se considera como un CPP para el computo). e) no se atenderá a socios que hayan tenido una calificación de CPP (más de tres oportunidades consecutivas o intercaladas en dos últimos años); deficiente, dudoso y pérdida. f) No podrán tener dos préstamos promocionales en forma paralela.
11. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	Tasa TEM 1.15% mensual y TCEA 14.71% desgravamen del crédito: 1% sobre el monto del crédito de acuerdo al tarifario vigente.
12. ENCAJE DE APORTES	Es el 2.5 % del monto solicitado más el saldo con un mínimo de S/. 100.00 soles
13. INTERES MORATORIO	1% mensual de capital vencido (cuotas atrasadas)
14. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO	g) El crédito se amortiza mediante cuotas descendientes al rebatir. h) La periodicidad de los pagos de cancelación de los créditos es mensual. i) Puedes realizar prepagos o pre cancelaciones. j) Para el caso de ampliaciones ha tenido que pagar un mínimo del 40% en cuotas y un 40% de capital. Ejemplo: Crédito a 24 por 40% monto de cancelación será 10 cuotas. Crédito de S/. 5,000.00 tiene que tener un saldo capital menor o igual s/. 3,000.00 con pagos constantes.
15. GARANTÍAS	Las garantías son de acuerdo al reglamento de crédito.
16.- COMENTARIO	<b>Estos créditos son conocidos como créditos promocionales, porque entran en vigencia en fechas específicas como: escolaridad (febrero y marzo), día de la madre (mayo), fiestas patrias (julio y agosto) y fiestas navideñas (noviembre y diciembre)</b>
<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1. NOMBRE</b>	<b>PROMOCIONAL NUEVO</b>
2. ÁMBITO GEOGRÁFICO	Zona de influencia de la oficina principal agencias de la Cooperativa, y máximo a lugares accesibles con motocicleta
3. DESTINO DEL CRÉDITO	Este crédito está diseñado para atender las diferentes necesidades de los socios puntuales en sus aportes y créditos anteriores
4. CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO	Consumo no revolvente y micro empresarial

<p><b>5. SUJETO DEL CRÉDITO</b></p>	<p>Son sujetos de créditos los socios que cumplan con los siguientes:</p> <p>a) Socios nuevo</p> <p>b) Socios con regular comportamiento de pago de créditos en la cooperativa, que no califican para préstamos promocionales para socios antiguos</p> <p>c) Se tomará la calificación crediticia de 2 años, no debe de estar en más de 2 oportunidades en deficiente (intercalado).</p> <p>EJEMPLO: CALIFICA</p> <table border="1" data-bbox="627 495 1334 551"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td>N</td><td>N</td><td>CPP</td><td>DEF</td><td>N</td><td>CPP</td><td>N</td><td>DEF</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td> </tr> </table> <p>NO CALIFICA</p> <table border="1" data-bbox="627 595 1334 651"> <tr> <td>E</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td> </tr> <tr> <td>N</td><td>N</td><td>CPP</td><td>DEF</td><td>DEF</td><td>N</td><td>CPP</td><td>N</td><td>DEF</td><td>N</td><td>N</td><td>N</td> </tr> </table>	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	N	N	CPP	DEF	N	CPP	N	DEF	N	N	N	N	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	N	N	CPP	DEF	DEF	N	CPP	N	DEF	N	N	N
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																						
N	N	CPP	DEF	N	CPP	N	DEF	N	N	N	N																																						
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																						
N	N	CPP	DEF	DEF	N	CPP	N	DEF	N	N	N																																						
<p><b>6. DOCUMENTOS A REQUERIR</b></p>	<p>Además de los requeridos en el reglamento de crédito, en particular documentos que sustenten sus ingresos</p>																																																
<p><b>7. RANGO DE MONTO A OTORGAR</b></p>	<p>Para socios recurrentes de S/. 500.00 a S/. 5,000.00</p>																																																
<p><b>8. PLAZOS SEGÚN CATEGORÍA</b></p>	<p>Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante, tomando como base: para socios nuevos recurrentes el plazo máximo es de 24 meses, para créditos iguales o mayores de S/. 2,500.00 el plazo será de 12 meses</p>																																																
<p><b>9. EVALUACIÓN DEL CRÉDITO</b></p>	<p>Aplican parámetros de evaluación para créditos de Consumo y Microempresa</p>																																																
<p><b>10. RESTRICCIONES</b></p>	<p>d) No se atenderá a socios que hayan tenido una calificación de deficiente (más de tres oportunidades consecutivas o intercaladas en los dos últimos años) ni dudoso o perdida</p> <p>e) En caso de tener crédito Hatun Wasi vigentes, analizar que no se haya retrasado más de 30 días (si tuviera más de 30 días se considera como un deficiente, para el computo)</p> <p>f) No podrán tener dos préstamos promocionales en forma paralela.</p>																																																
<p><b>11. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p>Tasa TEM 2.15% mensual y TCEA 29.08%. Desgravamen del crédito: 1% sobre el monto del crédito de acuerdo al tarifario vigente.</p>																																																
<p><b>12. ENCAJE DE APORTES</b></p>	<p>Es el 2.5 % del monto solicitado más el saldo con un mínimo de S/. 100.00 soles</p>																																																
<p><b>13. INTERÉS MORATORIO</b></p>	<p>1% Mensual de capital vencido (cuotas atrasadas)</p>																																																
<p><b>14. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO</b></p>	<p>g) El crédito se amortiza mediante cuotas descendientes al rebatir.</p> <p>h) La periodicidad de los pagos de cancelación de los créditos es mensual.</p> <p>i) Se puede realizar prepagos o pre cancelaciones.</p> <p>j) Para el caso de ampliaciones ha tenido que pagar un mínimo del 40% en cuotas y un 40% de capital.</p> <p>Ejemplo: Crédito a 24 por 40% monto de cancelación será 10 cuotas. Crédito de S/. 5,000.00 tiene que tener un saldo capital menor o igual s/. 3,000.00 con pagos constantes.</p>																																																
<p><b>15. GARANTÍAS</b></p>	<p>Las garantías son de acuerdo al reglamento de crédito.</p>																																																
<p><b>16.- COMENTARIO</b></p>	<p><b>Estos créditos son conocidos como créditos promocionales, porque entran en vigencia en fechas específicas como:</b></p>																																																

	<b>escolaridad (febrero y marzo), día de la madre (mayo), fiestas patrias (julio y agosto) y fiestas navideñas (noviembre y diciembre)</b>
<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1. NOMBRE</b>	<b>CUBIERTO</b>
2. ÁMBITO GEOGRÁFICO	Zona de influencia de la oficina principal agencias de la Cooperativa, y máximo a lugares accesibles con motocicleta
3. DESTINO DEL CRÉDITO	Libre disponibilidad
4. CLASIFICACION DEL CRÉDITO	Consumo no revolvente y microempresa
5. SUJETO DEL CRÉDITO	Personas naturales
6. DOCUMENTOS A REQUERIR	Además de los requeridos en el reglamento de crédito
7. RANGO DE MONTO A OTORGAR	Monto mínimo de S/.100.00 soles y monto máximo el 90% de sus aportaciones
8. PLAZOS SEGÚN CATEGORÍA	Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante, tomando como base: -De S/. 100.00 a S/. 1000.00 12 meses -De S/. 1,001.00 a S/. 2,500.00 24 meses -De S/. 2,501.00 a más 36 meses
9. EVALUACIÓN DEL CRÉDITO	Aplican parámetros de evaluación según las políticas de crédito
10. RESTRICCIONES	a) No se permiten préstamos paralelos, mientras mantenga el saldo del préstamo cubierto. b) No serán sujeto de crédito los menores de edad.
11. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	Tasa TEM 0.50% mensual y TCEA 6.17% con cuota decreciente Desgravamen del crédito: 1% sobre el monto del crédito de acuerdo al tarifario vigente.
12. ENCAJE DE APORTES	los créditos se otorgan en función de la cantidad de aportes que tenga acumulado
13. INTERÉS MORATORIO	1% mensual de capital vencido (cuotas atrasadas)
14. AMORTIZACION DEL CRÉDITO	c) El crédito se amortiza mediante cuotas descendientes al rebatir. d) La periodicidad de los pagos de cancelación de los créditos es mensual. Puedes realizar prepagos o pre cancelaciones.
15. GARANTÍAS	Las garantías son sus aportaciones
<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1. NOMBRE</b>	<b>ORDINARIO</b>
2. ÁMBITO GEOGRÁFICO	Zona de influencia de la oficina principal agencias de la Cooperativa, y máximo a lugares accesibles con motocicleta
3. DESTINO DEL CRÉDITO	Libre disponibilidad debidamente sustentada
4. CLASIFICACION DEL CRÉDITO	Consumo no revolvente, microempresa, pequeña empresa e hipotecario
5. SUJETO DEL CRÉDITO	Personas naturales y jurídicas que no puedan acceder, al momento de la solicitud, a los demás créditos de la cooperativa.

6. DOCUMENTOS A REQUERIR	Además de los requeridos en el reglamento de crédito, en particular documentos que sustente sus ingresos
7. RANGO DEL MONTO A OTORGAR	De S/. 100.00 a S/. 100,000.00
8. PLAZOS SEGÚN CATEGORÍA	Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante, tomando como base: - Hasta S/2, 500 plazo máximo 12 meses - De S/. 2,501 a S/. 5,000.00 plazo máximo 24 meses - De S/. 5,001.00 a S/. 7,500.00 Plazo máximo 36 meses - De S/. 7,501.00 a S/. 10,000.00 plazo máximo 48 meses - De S/. 10,001.00 a más plazo máximo de 96 meses
C9. EVALUACIÓN DEL CRÉDITO	Aplican parámetros de evaluación para créditos de Consumo, microempresa y pequeña empresa
10. RESTRICCIONES	Se podrá atender a los socios que hayan tenido una calificación dudoso y perdida, pero con la aprobación del comité de morosidad siendo el préstamo no mayor a la cantidad anterior
11. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	Tasa TEM 2.50% mensual y TCEA 34.49% Desgravamen del crédito: de acuerdo al tarifario vigente.
12. ENCAJE DE APORTES	Es el 2.5 % del monto solicitado más el saldo con un mínimo de S/. 100.00 soles
13. INTERÉS MORATORIO	1% Mensual de capital vencido (cuotas atrasadas)
14. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO	c) El crédito se amortiza mediante cuotas decrecientes al rebatir d) La periodicidad de los pagos de cancelación de los créditos es mensual. e) Puede realizas prepagos o pre cancelaciones f) Para caso ampliación de crédito ha tenido que pagar un mínimo de 40% en cuotas y 40% de capital. Ejemplo: Crédito a 60 por 40% mínimo de cancelación, sería 24 cuotas. Créditos de S/. 50,000.00 tiene que tener un saldo capital menor o igual a S/. 30,000.00 con pagos constantes.
15. GARANTÍAS	Las garantías son de acuerdo al reglamento de crédito.
<b>CATEGORIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1. NOMBRE</b>	<b>HATUN WASI</b>
2. ÁMBITO GEOGRÁFICO	Zona de influencia de la oficina principal agencias de la Cooperativa, y máximo a lugares accesibles con motocicleta
3. DESTINO DEL CRÉDITO	Compra de vivienda o terreno por primera vez, construcción y ampliación, acabado mejoramiento y remodelación de la vivienda
4. CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO	Consumo no Revolvente
5. SUJETO DEL CRÉDITO	Son préstamos otorgados a los socios de la cooperativa que sean personas naturales y que cumplan los requisitos del reglamento de crédito Hatun Wasi.
6. DOCUMENTOS A REQUERIR	Los requeridos en el reglamento de crédito Hatun Wasi
7. RANGO DE MONTO A OTORGAR	De S/. 5,000.00 a S/. 100,000.00 tasa 1.5% De S/. 110,000 a S/. 200,000.00 tasa 1.4%

8. PLAZOS SEGÚN CATEGORÍA	<p>Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasta S/. 10, 000 plazo máximo 24 meses</li> <li>-De S/. 10,001 a S/.20,000.00 plazo máximo 36 meses</li> <li>-De S/.20,001.00 a S/. 50,000.00 Plazo máximo 60 meses</li> <li>-De S/. 50,001.00 a S/. 70,000.00 plazo máximo 84 meses</li> <li>- De S/. 70,001.00 a S/.100,000.00 Plazo máximo 96 meses</li> <li>- De S/. 110,000.00 a S/.200,000.00 plazo máximo 120 meses</li> </ul>
9. EVALUACIÓN DEL CRÉDITO	Aplican parámetros de evaluación para créditos Hatun Wasi – Hipotecario
10. RESTRICCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) El socio, cónyuge e hijos menores de edad no deben tener como propiedad una segunda vivienda a nivel nacional.</li> <li>b) El socio y su cónyuge no podrán tener en simultáneo, ni paralelo el crédito Hatun Wasi.</li> <li>c) Este crédito tiene un fin social por lo que en la compra, construcción, ampliación, remodelación o mejora, no se contempla espacio para negocio.</li> <li>d) Los socios que lleguen a calificación deficiente dudoso y perdida no podrán acceder a ningún crédito Hatun Wasi en la cooperativa.</li> <li>e) Los socios que tengan calificación deficiente en el sistema financiero en los últimos 24 meses no serán sujetos de crédito Hatun Wasi.</li> <li>f) Para la construcción de vivienda solo se tomara en cuenta hasta una dimensión de 350 metros cuadrados.</li> <li>g) Para la compra de terreno solo se tomara en cuenta hasta 500 metros cuadrados</li> </ul>
12. CONSIDERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>h) Se detallan en el reglamento de crédito Hatun Wasi.</li> <li>i) Se permiten ingresos grupales que sean familiares directos (padre, hijos, hermanos y cónyuges), para solicitudes de montos mayores a los S/. 50,000.00</li> <li>j) Cuando se trate de adquirir compra de vivienda departamento o terreno se triangulará la operación de ser necesario.</li> <li>k) Mayores de 60 años presentaran un certificado de salud para montos mayores a S/. 100,000.00</li> </ul>
13. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	<p>Tasas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.5% mensual y TEA 19.55% monto de S/. 5,000.00 hasta S/. 100,000.00.</li> <li>1.4% mensual y TEA 18.16% monto de S/. 110,000.00 hasta S/. 200,000.00</li> </ul> <p>Desgravamen del crédito de acuerdo al tarifario vigente.</p>
14. ENCAJE DE APORTES	Es el 2.5 % del monto solicitado más el saldo con un mínimo de S/. 200.00 soles
15. INTERÉS MORATORIO	1% mensual de capital vencido (cuotas atrasadas)
16. AMORTIZACION DEL CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>l) El crédito se amortiza mediante cuotas fija (fecha fija o fin de mes)</li> <li>m) La periodicidad de los pagos de cancelación de los créditos es mensual.</li> <li>n) Puede realizas prepagos o pre cancelaciones</li> </ul>
17. GARANTÍAS	Garantía hipotecaria prendaria garantes nombrados garantías auto liquidables, u otro tipo de garantías según el historial crediticio y monto solicitado.

18. COMENTARIO	En caso si este crédito no es invertido para el motivo que fue solicitado se cambiará la tasa de interés al 2.5%.
<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1. NOMBRE	<b>MI CASA 1.8%</b>
2. ÁMBITO GEOGRÁFICO	Zona de influencia de la oficina principal agencias de la Cooperativa, y máximo a lugares accesibles con motocicleta
3. DESTINO DEL CRÉDITO	Compra de vivienda, departamento y/o terreno , construcción y ampliación, acabado mejoramiento y remodelación de la vivienda
4. CLASIFICACION DEL CRÉDITO	Consumo no revolvente
5. SUJETO DEL CRÉDITO	Son préstamos otorgados a los socios de la cooperativa que sean personas naturales y que cumplan los requisitos del reglamento de crédito.
6. DOCUMENTOS A REQUERIR	Los requeridos en el reglamento de crédito Hatun Wasi
7. RANGO DE MONTO A OTORGAR	Para socios nuevos y recurrentes de S/. 10,000.00 a S/. 200,000.00
8. PLAZOS SEGÚN CATEGORÍA	Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante, tomando es cuenta lo siguiente parámetros: - Hasta S/.20, 000 plazo máximo 36 meses -De S/. 20,001 a S/.50, 000 plazo máximo 60 meses -De S/.50, 001 a S/. 70,000 Plazo máximo 84 meses -De S/. 70,001 a S/. 100,000 plazo máximo 96 meses - De S/. 100,001 a S/. 200,000 plazo máximo 120 meses
9. EVALUACIÓN DEL CRÉDITO	Aplican parámetros de evaluación para créditos Hatun Wasi
10. RESTRICCIONES	a) El socio y su cónyuge no podrán tener en simultáneo ni, paralelo el crédito Mi Casa, tampoco el credito Hatun Wasi. b) Los socios que tengan calificación deficiente en el sistema financiero en los últimos 24 meses, no serán sujetos de crédito Mi Casa
11. CONSIDARACIONES ESPECIALES	c) Se permiten ingresos grupales. que sean familiares, para solicitudes de montos mayores a los S/. 50,000.00 d) Cuando se trate de adquirir, compra de vivienda, departamento o terreno se triangulará la operación de ser necesario. e) Mayores de 60 años presentaran un certificado de salud para montos mayores a S/. 100,000.00.
12. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	tasa 1.8% mensual y TCEA 23.78% Desgravamen del crédito de acuerdo al tarifario vigente
13. ENCAJE DE APORTES	Es el 2.5 % del monto solicitado más el saldo con un mínimo de S/. 250.00
14. INTERÉS MORATORIO	1% Mensual de capital vencido (cuotas atrasadas)
15. AMORTIZACION DEL CRÉDITO	f) El crédito se amortiza mediante cuotas fijas (fecha fija o fin de mes) g) La periodicidad de los pagos de cancelación de los créditos es mensual. h) Puede realizas prepagos o pre cancelaciones

16. GARANTÍAS	Garantía hipotecaria prendaria, garantías auto liquidables, u otro tipo de garantías según el historial crediticio y monto solicitado.
17.- COMENTARIO	<b>Este crédito es para socios que ya tengan alguna propiedad o vivienda.</b>
<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1. NOMBRE	<b>MI CAMPAÑA</b>
2. ÁMBITO GEOGRÁFICO	Zona de influencia de la oficina principal y agencias de la Cooperativa y máximo a lugares accesibles en motocicleta
3. DESTINO DEL CRÉDITO	Capital de trabajo
4. CLAFISICACION DEL CRÉDITO	Microempresa y pequeña empresa
5. SUJETO DEL CRÉDITO	<p>Persona natural y/o jurídica que tenga un negocio o desarrolle una actividad comercial con una antigüedad de 12 meses de funcionamiento como mínimo y que cumpla las siguientes condiciones:</p> <p>a) Socios con buen historial crediticio en el sistema financiero y cooperativo, se tomará la calificación crediticia de 2 años, no debe de estar en más de 2 oportunidades en CPP, según reporte de cartera de fin de mes.</p> <p>b) Pueden acceder a este préstamo los socios antiguos sin historial crediticio en la cooperativa, que tengan un año de antigüedad y hayan cumplido con sus obligaciones en forma puntual con un mínimo de 12 aportaciones.</p> <p>c) Los socios nuevos con buen historial crediticio en el sistema financiero, dos años con calificación 100% normal de manera consecutiva. Se permite tres alternativas de meses sin información crediticia y que hayan llegado a calificación de deficiente a más en los últimos 5 años.</p>
6. DOCUMENTOS A REQUERIR	<p>Créditos para la Microempresa (créditos hasta 20,000.00 soles)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fotos del negocio</li> <li>- Boletas o documentos de compra</li> <li>- Proforma de compra</li> <li>- Si el negocio cuenta con licencia de funcionamiento se debe adjuntar</li> </ul> <p>Créditos para la pequeña empresa (créditos mayores a 20,000.00)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Licencia de funcionamiento</li> <li>- Boletas de compra</li> <li>- Boletas de venta</li> <li>- Pagos a la SUNAT de poseer RUC</li> <li>- Tramite de licencia de funcionamiento y/o RUC.</li> </ul>
7. RANGO DEL MONTO A OTORGAR	De s/. 5,001.00 a S/. 30,000.00
8. PLAZOS SEGÚN CATEGORÍA	<p>Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante y tomando como base.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De S/. 5001.00 a S/. 10,000.00 plazo máximo 12 meses</li> <li>- De S/. 10,000.00 a S/. 20,000.00 plazo máximo 18 meses</li> <li>- De S/. 20,000.00 a S/. 30,000.00 plazo máximo 24 meses</li> </ul>
9. EVALUACIÓN DE CRÉDITO	Aplican parámetros de evaluación según las políticas de crédito.
10. RESTRICCIONES	Pueden tener créditos paralelos de diversos tipos, pero no se otorgaran préstamos paralelos con los créditos promocionales de socios antiguos.

11. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	Tasa 1.5 % Mensual y TEA 19.56%, con cuota fija y fecha fija. El crédito se amortiza mediante cuota fija (fechas fijas o fin de mes) Desgravamen del crédito: % sobre el monto del crédito, de acuerdo al tarifario vigente.
12. ENCAJE DE APORTES	Es el 2.5% del monto solicitado más el saldo vigente con un mínimo de S/. 200.00 soles
13. INTERES MORATORIO	1% mensual sobre el capital vencido (cuotas atrasadas)
14. GARANTÍAS	Garantías hipotecarias, prendarias, garantes nombrados, garantías auto liquidables u otro tipo de garantías según el historial crediticio y monto solicitado.
15. CONSIDERACIONES ESPECIALES	d) Estos créditos son más para capital de trabajo. e) Los créditos deberían tener un flujo de caja elaborado por el asesor de negocios.
16. COMENTARIO	<b>Estos créditos son conocidos como créditos promocionales, porque entran en vigencia en fechas específicas como: escolaridad (febrero), fiestas patrias (julio), fiestas navideñas (noviembre y diciembre)</b>
<b>CATEGORIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1. NOMBRE	<b>CREDI CONVENIO</b>
2. AMBITO GEOGRAFICO	Zona de influencia de la oficina principal, agencias de la Cooperativa, y máximo lugares accesibles con motocicleta
3. DESTINO DEL CREDITO	Libre "disponibilidad sustentada"
4. CLASIFICACION DEL CREDITO	Consumo no revolvente, Microempresa y Pequeña Empresa
5. SUJETO DEL CREDITO	- Personas naturales nombradas de instituciones públicas o privadas con convenio suscrito. - Personas naturales contratadas de instituciones públicas o privadas con convenio suscrito.
6. DOCUMENTOS A REQUERIR	Además de los requeridos en al reglamentos de crédito, en particular para este producto se pide dos últimos boletas de pago original y para los contratados deberán adjuntar adicionalmente la resolución de contrato o contrato vigente.
7. RANGOS DE MONTO A OTORGAR	De S/. 0.00 a S/. 10,000 plazo máximo 36 meses De S/. 10,000 a S/. 30,000 plazo máximo 60 meses De S/. 30,001 a S/. 50,000 plazo máximo 84 meses De S/. 50,001 a S/. 80,000 plazo máximo 84 meses
8. PLAZAS SEGÚN CATEGORIA	Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante, tomando como base. <b>Para socios "nombrados"</b> el plazo máximo es de 84 meses. <b>Para socios "contratados"</b> el plazo máximo es hasta la duración de su contrato.
9. EVALUACION DE CREDITO	Aplican parámetros de evaluación según las políticas de crédito
10. RESTRICCIONES	De acuerdo a las políticas de crédito. Solo se otorgan a docentes activos nombrados
11. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	De S/. 0.00 A S/. 10,000 a 1.75% De S/. 10,000 a S/. 30,000 a 1.65% De S/. 30,001 a S/. 50,000 a 1.4% De S/. 50,001 a S/. 80,000 a 1.3% Desgravamen de crédito: % sobre el monto del crédito, del acuerdo al tarifario vigente.

12. ENCAJE DE APORTES	Es el 2.5% del monto solicitado más el saldo vigente con un mínimo de S/. 250.00 de aportaciones.
13. AMORTIZACION DE CREDITO	a) El crédito se amortiza mediante cuota fija. b) La periodicidad de los pagos de cancelación de los créditos es mensual. c) Puede realizar prepagos o pre cancelaciones. d) Para el caso de ampliación ha tenido que pagar un mínimo del 40% de cuotas y 40% de capital.
14. INTERES MORATORIO	1% Mensual de capital vencido (cuotas atrasadas)
15. GARANTIAS	De acuerdo a su evaluación crediticia poniendo énfasis en la voluntad de pago.
<b>CATEGORIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1. NOMBRE</b>	<b>MOTOTAXI</b>
2. AMBITO GEOGRAFICO	Zona de influencia de la oficina principal agencias de la Cooperativa, y máximo a lugares accesibles con motocicleta
3. DESTINO DEL CREDITO	Activo fijo
4. CLASIFICACION DEL CREDITO	Microempresa
5. SUJETO DEL CREDITO	Personas natural mayor a 21 años
6. DOCUMENTOS A REQUERIR	Además de los requeridos en el reglamento de crédito, en particular para este producto se pide proforma de compra de la empresa a comprar y documentos que sustenten sus ingresos.
7. RANGO DE MONTO A OTORGAR	De S/.500.00 a S/. 15,000.00
8. PLAZOS SEGÚN CATEGORIA	Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante, tomando como base: el plazo máximo de 36 meses.
9. EVALUACION DEL CREDITO	Aplican parámetros de evaluación, según las políticas de crédito
10. RESTRICCIONES	Estos créditos serán exclusivamente para comprar mototaxis nueva (no de segunda mano). Se financiara máximo hasta el 90% de la moto a adquirir.
11. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	Tasa TEM 2% mensual y TCEA 26.82%  Desgravamen del crédito: % sobre el monto del crédito de acuerdo al tarifario vigente.
12. ENCAJE DE APORTES	Es el 2.5 % del monto solicitado más el saldo con un mínimo de S/. 150.00 soles
13. INTERES MORATORIO	1% Mensual de capital vencido (cuotas atrasadas)
14. AMORTIZACION DEL CREDITO	Los pagos deberán realizarse bajo la modalidad de "Cobranza diaria o Semanal"
15. GARANTIAS	Las garantías son de acuerdo al reglamento de crédito.

CATEGORIA	DESCRIPCION
1. NOMBRE	<b>ORDINARIO CUOTA FIJA</b>
2. AMBITO GEOGRAFICO	Zona de influencia de la oficina principal y agencias de la Cooperativa, máximo a lugares accesibles en motocicleta
3. DESTINO DEL CREDITO	Libre disponibilidad debidamente sustentada
4. CLAFICICACION DEL CREDITO	Consumo no Revolvente y Microempresa, Pequeña empresa e hipotecario
5. SUJETO DEL CREDITO	Personas naturales y jurídicas destinadas para atender las diferentes necesidades de los socios y que no puedan acceder al momento de la solicitud a los demás créditos dela cooperativa
6. DOCUMENTOS A REQUERIR	Además de los requeridos en el reglamento de crédito, en particular documentos que sustenten sus ingresos
7. RANGO DEL MONTO A OTORGAR	De s/. 100.00 hasta S/. 10,000.00 24 Meses De S/. 10,001.00 Hasta S/. 20,000.00 36 meses De S/. 20,001.00 Hasta S/. 50,000.00 48 meses De S/. 50,001.00 Hasta S/. 80,000.00 72 meses De S/. 80,001.00 Hasta S/. 100,000.00 84 meses De S/. 100,001.00 Hasta S/. 200,000.00 96 meses
8. PLAZOS SEGÚN CATEGORIA	Los plazos de financiamiento serán determinados según el nivel de endeudamiento del socio solicitante y tomando como base el plazo máximo es de 96 meses
9. EVALUACION DE CREDITO	Aplican parámetros de evaluación según las políticas de crédito.
10. RESTRICCIONES	Se podrá tener un solo préstamo ordinario fijo, dando la opción de tener cualquier crédito en paralelo, con excepción del cubierto
11. TASAS ACTIVAS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.5% % mensual y TCEA 34.49%, con cuota fija
12. DESGRAVAMEN	% sobre el monto del crédito, de acuerdo al tarifario vigente.
13. ENCAJE DE APORTES	Es el 2.5% del monto solicitado más el saldo vigente con un mínimo de S/. 250.00 soles
14. INTERES MORATORIO	1% mensual sobre el capital vencido (cuotas atrasadas)
15. AMORTIZACION DE CREDITO	i) El crédito se amortiza mediante cuotas Fijas (Fecha fijas o cada fin de mes) j)La periodicidad de los pagos de cancelación de los créditos es mensual. K)Puede realizar prepagos o pre cancelaciones. L) Para el caso de re préstamos ha tenido que pagar un mínimo del 40%en cuotas y 40% de capital.
16. GARANTIAS	Garantías hipotecarias, prendarias, garantes nombrados, garantías auto liquidables u otro tipo de garantías según el historial crediticio y monto solicitado.

Anexo 16: Política de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves

## **POLÍTICA DE COBRANZA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VIRGEN DE LAS NIEVES**

### **CAPITULO I**

#### **1.1 Objetivo**

Contar con una política de cobranza que permita, a la COOPAC Virgen de las Nieves S.R.LTDA., la identificación de potenciales riesgos de incumpliendo de pago de deuda, las cuales puedan afectar la consecución de sus objetivos estratégicos. Asimismo, que permita gestionar los riesgos en función al nivel aceptable de riesgos aprobado por los organismos supervisores y Consejo de Administración,

#### **1.2 Base Legal**

Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves

Resolución N° 3780 gestión de riesgo de crédito en operaciones efectuadas por empresas del sistema financiero

Ley general de cooperativas y sus modificatorias

#### **1.3 Alcance y Nivel de Evaluación**

Esta norma es de aplicación a las dependencias orgánica y funcionales del área de crédito, recuperaciones, auditoria, administrador de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen de las Nieves.

La evaluación está a cargo de los jefes inmediatos de las áreas involucradas, respetando el orden jerárquico

La unidad de auditoria interna evaluará el cumplimiento de lo consignado en el presente documento normativo.

#### **1.4 Unidad de Riesgos de Crédito**

La Cooperativa deberá contar con unidades especializadas en gestión de riesgos crediticios. Mientras no exista dicha unidad, las responsabilidades serán asumidas por el jefe de la unidad de riesgos. La unidad de riesgo debe ser independiente de la unidad de negocios y de las otras unidades que forman parte del proceso de evaluación y organización de operaciones expuestas a riesgos de créditos.

### **1.5 Unidad de gestión de calidad de cartera**

La empresa podrá contar con una unidad especializada en gestión de calidad de cartera, la cual se encargada de gestionar los créditos que están en problemas. Será una unidad independiente en la toma de decisiones, sus funciones serán:

- a. Realizar las acciones necesarias para la verificación del cumplimiento de las políticas y normas relativas al seguimiento y recuperación de créditos.
- b. Velar por el cumplimiento de los comités de mora, buscando constituirlos en verdaderas herramientas de retroalimentación para el mejoramiento continuo en el proceso de crédito.
- c. Velar por la recuperación administrativa y judicial de las obligaciones de manera oportuna, evitando que ellas escalen a niveles superiores de morosidad y a situaciones que generen incobrabilidad.
- d. Elaborar informes y reportes sobre la evolución de los principales indicadores de calidad de cartera de la institución, para la oportuna toma de decisiones.
- e. Realizar las verificaciones post desembolso de socios, con la finalidad de controlar y prever la recuperación a futuro.

### **1.6 Administrador de Agencia**

La empresa podrá contar con administradores de agencias, los cuales se encargarán de gestionar los créditos que están en problemas a nivel de su agencia, tomando en consideración sus límites de su autonomía y dejando constancia de la acción que se están desarrollando. En caso se exceda este nivel se entregará al comité de mora de la oficina principal. Las funciones del administrador de agencia serán:

- a. Realizar las acciones necesarias para la verificación del cumplimiento de las políticas y procesos de cobranza en su agencia.
- b. Velar por mantener una óptima calidad de cartera en materia de ratios de mora y distribución de las categorías de riesgo de su agencia.
- c. Realizar el control y seguimiento de la cartera de créditos de su Agencia, debiendo tomar acciones a fin de mantener una cartera sana, rentable y diversificada, de acuerdo a las políticas establecidas.

- d. Realizar visitas periódicas y aleatorias a socios, pre-post desembolso con la finalidad de evaluar el trabajo de los asesores de negocios y del personal responsable de la recuperación de créditos, adoptando las medidas y acciones oportunas a fin minimizar el riesgo de la gestión de la cartera
- e. Realizar de forma semanal un comité de mora de los créditos atrasados, con el fin de conocer la principal causa del atraso y los motivos del no pago puntual, para así implementar planes de acción oportunos y realizar la retroalimentación respectiva a los asesores de negocio de los casos analizados en el comité.

### **1.7 Asesor de Negocio**

- a. Ejecutar todas las fases del proceso crediticio, desde la promoción hasta la recuperación total de crédito. Asimismo, será el responsable directo de la presentación de la propuesta del crédito, de la veracidad de la información y documentación que adjunte en el expediente del socio.
- b. Responsable del seguimiento y control de los créditos asignados bajo su administración, a través de las visitas al negocio, domicilio y contacto directo con los socios
- c. Coordinar las actividades con el área de gestión de calidad de cartera, para identificar la estrategia de recuperación a aplicar a cada tipo de socio.
- d. Participar en el comité de créditos o en el nivel de aprobación correspondiente, para sustentar y explicar su propuesta de crédito.
- e. En los créditos desembolsados cuyo destino sea la adquisición de activos fijos (maquinarias, vehículos, terrenos e inmuebles), el asesor de negocio deberá verificar in situ, dentro de los 15 días posteriores al desembolso, si el socio procedió o no a la compra del activo mencionado. Debe solicitar al socio cualquier documento(s) que acredite(n) la compra del bien, dejando un sustento en el expediente que el crédito cumplió con su destino.
- f. Participar en los comités de morosidad para apoyar con la gestión de cobranza.

### **1.8 Comité de mora**

El comité de mora debe ser conformado por el personal que participa en las actividades de cobranza: asesores de crédito, gestores de cobranza, administradores de agencia, entre otros. Las funciones de este comité serán:

- a. Realizar reuniones periódicas donde discuten y analizan casos de clientes en mora, toman estrategias, y procesos de cobranza
- b. Se revisa los expedientes de crédito en morosidad con la finalidad de detectar los errores que llevaron a la morosidad;
- c. Revisan, discuten y analizan las estadísticas e indicadores de cartera.
- d. Evalúan los retos y logros alcanzados con las estrategias de cobranza.

### 1.9 Administración de garantías

Las Coopac deberán contar con el personal, infraestructura física, recursos logísticos e informáticos suficientes para la implementación de los mencionados procedimientos: constitución, mitigación, registro, custodia, valorización, seguimiento, cobertura mediante pólizas de seguros, cancelación y/o ejecución de tales garantías; los cuales servirán para realizar las provisiones de los créditos en riesgo.

## CAPITULO II

### 2.1 Gestión de Cobranza

Realizar un análisis oportuno de la situación del cliente, mantener un contacto frecuente con el cliente, negociar alternativas de solución para cada caso y registrar las acciones ejecutadas en el seguimiento continuo y control del cumplimiento de los acuerdos tomados.

- a. **Análisis del caso:** ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores y otros.
- b. **Contacto con el cliente:** ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Qué acciones ya fueron ejecutadas?
- c. **Diagnóstico:** ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?
- d. **Generación de alternativa:** ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.

- e. **Obtención de compromisos de pago:** ¿Realizamos una buena negociación? La IMF debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar; por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?
- f. **Cumplimiento de compromisos de pago:** ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.
- g. **Registro de Acciones:** ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.
- h. **Seguimiento del caso:** ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?
- i. **Intensificación de las acciones:** ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.
- j. **Definiendo los créditos “pérdida”:** Es importante también que las IMF definan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir: cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

### **Adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience**

Antes del inicio de los problemas de morosidad, se debe realizar algunas prácticas que serán menos costosas: realizar la cobranza y una buena administración de los clientes.

Una de las mejores estrategias para reducir la morosidad es educar a los clientes sobre características del producto, los costos que ocasionan la morosidad y gastos

de cobranza; es muy importante estas medidas se realicen previo desembolso del crédito, asimismo las cooperativas deben de educar y entrenar al cliente, garante y/o avales.

Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas. Involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables, puede incrementar la probabilidad de pago. En general, los días de pago deben coincidir con los días de mayor ingreso o liquidez del negocio, y deberán estar lejos del pago de otras deudas.

Se debe tratar las quejas y reclamos oportunamente, la institución debe ofrecer una solución oportuna a los problemas de los clientes, para evitar que el cliente sienta que está pagando un producto que le ocasiono muchos problemas.

Utilizar el refuerzo positivo: reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos (de montos mayores), tasas preferenciales (menor tasa), certificados de puntualidad, ofrecer entrenamiento, capacitación y obsequios.

Call center realizar llamadas telefónicas recordando la cuota antes de su vencimiento.

### **Fomentar la alta productividad en el área de cobranza**

Determinar procedimientos adecuado para la cobranza; estos procedimientos sirven para una buena cobranza, demandan tiempo y recursos. La institución debe brindar los recursos necesarios al personal para tener buenos resultados.

La capacitación es importante para garantizar el éxito en la recuperación de los créditos y el trato adecuado al cliente. Es importante capacitar al personal en técnicas y tácticas como: manejo de la argumentación típica del cliente moroso, manejo de personalidades difíciles, tipos de deudores, pautas y lenguaje para el contacto con el cliente, negociación, perfil del cliente moroso, así como completa comprensión y utilización de las herramientas de cobranza y el conocimiento del ámbito jurídico resultan relevantes.

Implementar un sistema de incentivos motivan al personal a que orienten su máxima capacidad al logro de los resultados.

### **Asegurar la calidad de la recopilación y manejo de información**

Desarrollar eficientes sistemas de información y soporte para la realización de una buena gestión de cobranza, se necesita de un adecuado sistema de información que te permita generar reportes de los clientes morosos como:

- Reportes para realizar la cobranza en campo.
- Reportes para el monitoreo de la cobranza
- Reportes de monitores del impacto de la cobranza sobre los resultados

El sistema debe tener como mínimo la siguiente información: nombres completos, dirección, croquis de la dirección, teléfono, referencia personal y comercial. Al ingresar esta información se debe verificar, asimismo se debe actualizar en cada etapa de proceso de cobranza y por cada participante del programa.

El establecimiento del comité de mora será integrado por todos los participantes que integran los procesos de evaluación crediticia.

### **Contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos**

Una fuerte unidad de cobranza debe tener procesos claros y bien definidos, sistematizados y homogéneos que permitan al gestor orientar en las actividades de cobranza.

Se debe realizar el primer contacto con los clientes por teléfono, e-mail, cartas, visitas, recuerdo de pagos. Esta data debe estar en un sistema donde especifique la fecha del próximo contacto y que medidas siguen.

Las cobranzas segmentadas por nivel de riesgo, generan que todas las instituciones financieras tomen decisiones durante el proceso de cobranza: cómo tratar las promesas incumplidas, clientes desaparecidos, qué hacer en caso de tragedias o desastres naturales, y muchas otras decisiones.

Definición de la herramienta para calcular los niveles de riesgo para cada cliente, que sea capaz de estimar qué créditos son probables de recuperar y definir la óptima estrategia a seguir para la recuperación de los fondos

**La segmentación de clientes.** No todos los clientes son iguales, ni la situación que conllevó a la mora tampoco. Para una buena segmentación resulta fundamental la identificación de la causa del atraso y la clasificación del cliente basado en actitud, capacidad de pago, solvencia y ubicación.

- El cliente que quiere y puede pagar

Es cliente que requiere de una cobranza simple con un buen método de negociación se podría recuperar el crédito.

- El cliente que quiere y no puede pagar

Herramienta de negociación más adecuada sería la variación de las condiciones del crédito (reprogramación, refinanciación)

- El cliente que no quiere y puede pagar

El cliente que no quiere y puede pagar, le exige a la institución preguntarse ¿Es un problema de calidad de atención o servicio? Si la respuesta es positiva requiere una solución inmediata al problema generado; si es negativa debemos adoptar una estrategia inmediata y una acción más intensa en la gestión de cobranza; y si no tenemos resultados decidir iniciar un proceso judicial

- El que no quiere y no puede pagar

Requiere un proceso judicial de inmediato. Generalmente se trata de clientes estafadores, con mal comportamiento, o créditos mal otorgados. Sin embargo, antes de proceder, es importante asegurarse de su solvencia, si posee bienes a su nombre, ya que podría resultar contraproducente accionar para no conseguir el objetivo de recuperar acreencia o servir. Ejemplo: la institución debe evaluar el costo-beneficio de la acción a adoptar.

Ofrecer una variedad de opciones o alternativas de pago, como son los pagos, mensuales quincenales, semanales o diarios; son varias opciones que puede elegir.

## 2.2 Procesos judiciales

Con respecto a los procesos judiciales, las empresas deberán contemplar lo siguiente:

- a. Se deberán establecer políticas respecto a las asesorías externas que manejen los créditos en cobranza judicial, que incluyan la selección, operatividad, control y seguimiento de éstas.
- b. Se deberá mantener un registro ordenado de expedientes de créditos en cobranza judicial, de los informes de seguimiento de la unidad responsable sobre el avance de los juicios, y de la labor desarrollada por las asesorías

externas. Asimismo, se deberán establecer políticas de reactivación de cuentas en cobranza judicial (transacciones extra judiciales y judiciales).

- c. La existencia de créditos registrados como vencidos por más de noventa (90) días calendario, de acuerdo al Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero, sin proceso judicial de cobranza, deberá estar justificada por razones técnicas, legales y de materialidad, las mismas que deberán ser informadas al directorio cuatrimestralmente y estar a disposición de la SBS.

### **2.3 Castigo de créditos incobrables**

El Directorio deberá proceder al castigo de un crédito íntegramente provisionado y que corresponda a un deudor clasificado como pérdida, cuando exista evidencia real y comprobable de su irrecuperabilidad. Esta deberá ser sustentada en un informe legal, o cuando el monto de crédito vencido no justifique la iniciación judicial. Las políticas y procedimientos relativos a los castigos se regirán de acuerdo con lo normado en el reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones.

Las empresas deberán establecer políticas de reactivación de créditos castigados, incluyendo el tratamiento contable y el criterio para la clasificación de la cuenta reactivada, así como políticas de ventas de cartera de créditos castigados.