

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS
EN LA OFICINA ESPECIAL ACORA DE LA CAJA DE AHORRO Y
CRÉDITO LOS ANDES PUNO 2015”**

TESIS

PRESENTADO POR:

Bach. DANITZA CHOQUE COTRADO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PROMOCIÓN 2010-II

PUNO - PERÚ

2016

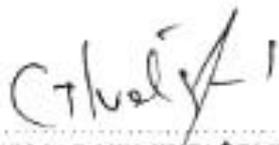
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CREDITOS EN LA
OFICINA ESPECIAL ACORA DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO LOS
ANDES PUNO 2015”

TESIS PRESENTADO POR: Bach. DANITZA CHOQUE COTRADO
PARA OPTAR EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
FECHA DE SUSTENTACIÓN: 11/08/2016

APROBADO Y POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

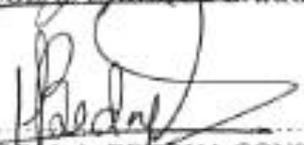
PRESIDENTE


DR. TOMAS VELIZ QUISPE

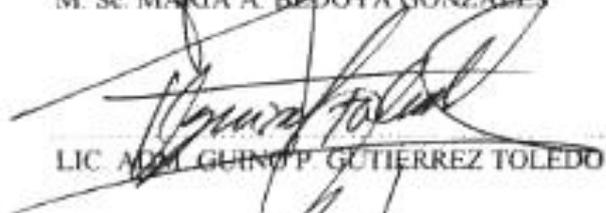
PRIMER MIEMBRO


M. Sc. NICOLAS E. RODDE BARRIOS

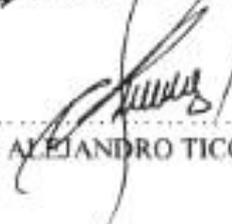
SEGUNDO MIEMBRO


M. Sc. MARIA A. BEDOYA GONZALES

DIRECTOR DE TESIS


LIC. ADM. GUINO P. GUTIERREZ TOLEDO

ASESOR DE TESIS


M. Sc. ALEJANDRO TICONA MACHACA

Área: Administración de marketing
Tema: Evaluacion de creditos

PUNO – PERÚ
2016

Dedicatoria

A Dios por haberme acompañado cada momento de mi vida, por todas bendiciones otorgadas y ayudarme paso a paso a alcanzar cada logro trazado.

A mi familia la cual siempre estuvo a mi lado, apoyándome en cada momento y en especial a mis padres Rosa y Arnaldo, que han sacrificado tanto para ayudarme a alcanzar cada logro, a mis hermanos y a mi principal inspiración, la Reyna de mi corazón mi hijita bella ISABEL, el tesoro más grande que Dios me concedió.

A mis amigas por su amistad sincera, comprensión y un gran cariño. Por todo el apoyo que me brindaron durante mi formación académica y vida personal hasta el día de hoy. Gracias DDARS.

Agradecimiento

Un agradecimiento a la Universidad Nacional del Altiplano a la Facultad de Administración, Alma Mater que siempre llevare en mi corazón.

Un agradecimiento a los miembros del jurado, por todo el apoyo brindado en la elaboración y aprobación de este trabajo de investigación.

Un agradecimiento especial al, Dr. Tomas Veliz Quispe, por su amabilidad y buena disposición, al por su paciencia y por el tiempo dedicado para que este trabajo se culmine exitosamente. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de este trabajo, sino también en mi formación como profesional.

INDICE DE CONTENIDO

CUADRO DE TABLAS.....	7
TABLA DE FIGURAS.....	8
RESUMEN	
INTRODUCCION	
CAPÍTULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1.1.- Definición del problema general.....	14
1.1.2.- Problemas específicos.....	14
1.2.- ANTECEDENTES.....	14
1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	19
1.3.1.- Objetivo general.....	19
1.3.2.- Objetivos específicos.....	20
CAPITULO II.....	21
MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	
.....	21
2.1.- MARCO TEORICO.....	21
2.1.1.- Sistema financiero y los microcreditos.....	22
2.1.1.1.- Sistema Financiero.....	23
2.1.1.2.- Crédito y Tipos de Crédito.....	24
2.1.1.3.- Principios generales de la Evaluación y Clasificación Crediticia del Deudor.....	31
2.1.2.- La gestion del proceso crediticio en las instituciones de microfinanzas	34
2.1.2.1.- Evaluacion del proceso cuantitativo de creditos.....	35
2.1.2.2.- Evaluacion del proceso cualitativo de creditos.....	41
2.1.3.- La calidad de la cartera de creditos.....	46
2.1.3.1.- Colocaciones crediticias.....	47
2.1.3.2.- Recuperacion crediticia.....	55
2.2.- MARCO COCEPTUAL.....	63
2.3.- HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.....	67
2.3.1.- Hipotesis general.....	67
2.3.2.- Hipotesis específicas.....	67
2.3.3.- Operacionalizacion de variables.....	68
CAPITULO III.....	69
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	69

3.1.-DISEÑO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	69
3.4.- TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS E INSTRUMENTOS	72
3.3.1.- Encuesta.....	72
3.3.2.-Análisis documental:.....	72
3.3.3.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	73
CAPITULO IV	74
CARACTERISTICAS DEL AREA DE INVESTIGACION	74
4.1.- UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA INVESTIGACION	74
4.2.- LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO LOS ANDES	75
4.2.1.- La Oficina Especial de Acora.....	77
CAPITULO V	79
EXPOSICION Y ANALISIS DE RESULTADOS	79
5.1.-Analizar el proceso cuantitativo de evaluación de créditos y como este afecta las colocaciones crediticias	79
5.2.- Conocer el proceso cualitativo de evaluación de créditos y determinar las principales características que inciden en la recuperación crediticia.....	94
5.3.- CONTRASTACION DE HIPOTESIS	112
5.3.1.- Contrastación de la Hipótesis Especifica N°1:	112
5.3.2.- Contrastación de la Hipótesis Especifica N° 2	113
5.3.3.- Contrastación de la Hipótesis General:	113
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFIA.....	118
ANEXOS.....	122

CUADRO DE TABLAS

TABLA N° 01: Estructura del balance general	37
TABLA N° 02: Estructura del estado de Resultados	39
TABLA N° 03: Esquema del Flujo De Caja	40
TABLA N° 04: Operacionalización de Variables.....	68
TABLA N° 05: Centros poblados de Acora	75
TABLA N° 06: Dificultad para elaborar el Balance General.....	79
TABLA N° 07: Elaboración del Estado de Resultados	80
TABLA N° 08: Interpretación del Flujo de Caja	81
TABLA N° 09: Identificación de los Indicadores financieros.....	82
TABLA N° 10: Interpretación de los indicadores financieros	83
TABLA N° 11: Nivel de interpretación de los Estados Financieros.....	84
TABLA N° 12: Opinión sobre el proceso crediticio	85
TABLA N° 13: Frecuencia de Creditos aprobados de forma mensual.....	86
TABLA N° 14: Número de veces al año que se supero la meta mensual.....	87
TABLA N° 15: Creditos rechazados mensualmente.....	88
TABLA N° 16: Frecuencia de créditos desistidos.....	89
TABLA N° 17: Razones por la que un cliente desiste de un crédito	90
TABLA N° 18: Influencia de las tasas de interes en las colocaciones crediticias	91
TABLA N° 19: Incremento de las colocaciones con tasas negociables.....	92
TABLA N° 20: Variedad de productos crediticios	93
TABLA N° 21: Garantías que representan menor riesgo	94
TABLA N° 22: Si las garantías aseguran el retorno de un préstamo.....	95
TABLA N° 23: Dependientes vulnerables en una unidad familiar.....	96
TABLA N° 24: Rango de edad en donde se asumen mayores riesgos de otorgar un crédito.....	97
TABLA N° 25: Importancia de los antecedentes crediticios al otorgar un crédito	98
TABLA N° 26: Importancia de la antigüedad de un negocio al otorgar un crédito	99
TABLA N° 27: Créditos en mora en rangos de fácil recuperación.....	100
TABLA N° 28: Créditos en mora en rangos de difícil recuperación	101
TABLA N° 29: Porcentaje de créditos recuperados mensualmente	103
TABLA N° 30: Porcentaje de mora manejado mensualmente.....	104
TABLA N° 31: Políticas de sobreendeudamiento.....	105
TABLA N° 32: Cumplimiento de los comités de mora	106
TABLA N° 33: Tarifario vigente para créditos agropecuarios y pymes	109
TABLA N° 34: Tarifario negociable para créditos agropecuarios y pymes.....	109
TABLA N° 35: Criterios de admisión (propuesta)	111

TABLA DE FIGURAS

FIGURA N° 01: Organigrama de la Oficina Especial de Acora.....	78
FIGURA N° 02: Dificultad para elaborar el Balance General	79
FIGURA N° 03: Elaboración del Estado de Resultados	80
FIGURA N° 04: Interpretación del Flujo de Caja.....	81
FIGURA N° 05: Identificación de los Indicadores financieros.....	82
FIGURA N° 06: Interpretación de los indicadores financieros.....	83
FIGURA N° 07: Nivel de interpretación de los Estados Financieros.....	84
FIGURA N° 08: Opinión sobre el proceso crediticio.....	85
FIGURA N° 09: Frecuencia de Créditos aprobados de forma mensual.....	86
FIGURA N° 10: Número de veces al año que se superó la meta mensual	87
FIGURA N° 11: Créditos rechazados mensualmente	88
FIGURA N° 12: Frecuencia de créditos desistidos.....	89
FIGURA N° 13: Razones por la que un cliente desiste de un crédito.....	90
FIGURA N° 14: Influencia de las tasas de interés en las colocaciones crediticias	91
FIGURA N° 15: Incremento de las colocaciones con tasas negociables.....	92
FIGURA N° 16: Variedad de productos crediticios	93
FIGURA N° 17: Garantías que representan menor riesgo	94
FIGURA N° 18: Si las garantías aseguran el retorno de un préstamo	95
FIGURA N° 19: Dependientes vulnerables en una unidad familiar	96
FIGURA N° 20: Rango de edad en donde se asumen mayores riesgos de otorgar un crédito.....	97
FIGURA N° 21: Importancia de los antecedentes crediticios al otorgar un crédito.....	98
FIGURA N° 22: Importancia de la antigüedad de un negocio al otorgar un crédito.....	99
FIGURA N° 23: Créditos en mora en rangos de fácil recuperación.....	100
FIGURA N° 24: Créditos en mora en rangos de difícil recuperación.....	101
FIGURA N° 25: Porcentaje de créditos recuperados mensualmente	103
FIGURA N° 26: Porcentaje de mora manejado mensualmente	104
FIGURA N° 27: Políticas de sobreendeudamiento	105
FIGURA N° 28: Cumplimiento de los comités de mora.....	106

RESUMEN

El trabajo de investigación titulado “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CREDITOS EN LA OFICINA ESPECIAL ACORA DE LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO LOS ANDES PUNO 2015”, tiene por objetivos, analizar el proceso cuantitativo de evaluación de créditos y como este afecta a las colocaciones crediticias, también se desea conocer el proceso cualitativo de evaluación de créditos y determinar las principales características que inciden en la recuperación crediticia, por ultimo proponer lineamientos de políticas crediticias para mejorar la gestión de créditos que contribuya a una mejor administración de la calidad de cartera. El procedimiento metodológico utilizado para la investigación es el enfoque cuantitativo porque considera aspectos de la ciencia social como lo es la Administración, específicamente, las finanzas, utiliza el método descriptivo en forma sistemática, permitiendo interpretar la evaluación de la gestión de créditos, las técnicas de recolección de datos que se utiliza son: de carácter documental y la encuesta a partir del cuestionario; el muestreo es intencional y por conveniencia del investigador. Como consecuencia del análisis de resultados y la discusión correspondiente se llegaron a las siguientes conclusiones: La gestión de créditos de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes, presenta algunos problemas puesto que existen dificultades de elaboración e interpretación de documentos financieros. En relación al proceso crediticio cualitativo se identificó las principales características que destacan en este proceso, como son garantías, dependientes económicamente y la antigüedad del negocio, características que muchas veces no se consideran importantes al momento de otorgar un crédito, que posteriormente dificultan las recuperaciones crediticias.

INTRODUCCIÓN

“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS EN LA OFICINA ESPECIAL ACORA DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES PUNO 2015” la importancia científica tiene por objeto evaluar la gestión del proceso de créditos y el impacto que tiene en la administración de la calidad de cartera crediticia en la Oficina Especial de Acora, y aportar lineamientos que permitan mejorar su gestión de créditos.

El enunciado del problema de investigación se define en: ¿De qué manera la gestión de créditos influye en la calidad de cartera en la oficina especial Acora de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes periodo 2015?, para ello se ha utilizado antecedentes teóricos de investigación como las Tesis “Procedimiento de otorgamiento de créditos y satisfacción de clientes en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Puno Bellavista, periodo 2012” y “Créditos en la derrama magisterial de la ciudad de Puno y acciones orientadas a incrementar las colocaciones periodo 2011” y “Factores que determinan la morosidad de las colocaciones de créditos en entidades de micro finanzas en la ciudad de Juliaca - periodo 2008.01- 2011.05”, se incluye también los objetivos de la investigación: Evaluar la gestión del proceso de créditos y el impacto que tiene en la administración de la calidad de cartera crediticia en la Oficina Especial de Acora, analizar el proceso cuantitativo de evaluación de créditos y como este afecta las colocaciones crediticias y conocer el proceso cualitativo de evaluación de créditos y determinar las principales características que inciden en la recuperación crediticia, además la Hipótesis: La gestión de créditos refleja algunos pasos inadecuados a lo largo de todo el proceso crediticio lo cual influye en la calidad de cartera crediticia. En el proceso

cuantitativo de créditos existen dificultades en la elaboración de los documentos financieros que influye en el incremento de colocaciones crediticias, y por ultimo Las principales características del proceso cualitativo de créditos que incide en la recuperación crediticia son las garantías, el nivel de desarrollo del negocio y los dependientes económicamente en una unidad familiar.

La estructura del presente trabajo consta de V capítulos: en el capítulo I se refiere al planteamiento del problema, en el capítulo II se desarrolla el marco teórico, conceptual, que dará consistencia y respaldo teórico a la investigación, también se realiza la formulación de hipótesis. En el capítulo III, se establece la metodología de investigación, donde se ha considerado la población y muestra, los métodos descriptivos, deductivos y las técnicas que se han utilizado para la ejecución y logro de objetivos del presente trabajo. En el capítulo IV, se muestra la información relacionada al ámbito de estudio. Y por último en el capítulo V, se sustenta los resultados obtenidos referentes a los objetivos del trabajo de investigación, además se efectúa la verificación de hipótesis y finalmente se tiene las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las micro finanzas se han expandido aceleradamente en las décadas recientes, en especial en los últimos años, tal como lo indican las estadísticas dentro y fuera del país. Especialmente el microcrédito que son otorgados a microempresas, se han multiplicado notablemente, en términos del creciente número de colocaciones, el volumen de préstamos y la mayor infraestructura, reflejando cada vez mayor actividad micro crediticia, es importante conocer el riesgo en el ámbito financiero, ya que la mayoría de las decisiones financieras de importancia están basadas en la predicción del futuro y si éste no se da con base en lo que se había previsto, seguramente se habrá tomado una mala decisión. Hay quienes se rehúsan a aceptar riesgos y quienes no son tan reacios, en todos los casos, la idea es asumir el menor riesgo posible, en la medida de las posibilidades asegurando el uso adecuado de un proceso que ayude en la gestión de la cartera y minimice el riesgo.

Frente a este panorama de crecimiento están las instituciones micro financieras que mediante sus procesos hacen posible que esta intermediación se realice, la actividad micro financiera es una actividad fundamental de una

entidad financiera que impulsa el crecimiento por ambas partes (cliente-institución financiera), las consecuencias de un mala gestión de créditos trae consigo pérdida de clientes por la inadecuada aplicación del proceso crediticio, debilitando la calidad de cartera y generando pérdidas. Es vital poder analizar y controlar los aspectos negativos de un proceso viendo aspectos cualitativos y cuantitativos que muchas veces se dan por sobreentendidos, y que al no estar claramente establecidos genera confusión y una mala aplicación en el trabajo realizado.

El crecimiento acelerado de las colocaciones crediticias en las instituciones financieras en los últimos años se ha visto afectada por diversos factores internos y externos, internos porque cada institución financiera adopta medidas de minimizar riesgo de forma particular, externos porque la instituciones financieras no pueden estar aisladas de la competencia ni de su entorno.

Los síntomas diagnosticados referente a la calidad de cartera se asocian a factores externos e internos, en el presente trabajo se toma factores individuales o internos, básicamente a la colocación y recuperación crediticia, estos componentes de la calidad de cartera parten de la correcta aplicación o no de un proceso, tema que se toma como investigación en el presente trabajo a partir de la experiencia laboral y de referencias de trabajadores y clientes se tiene los siguientes problemas: Existe una mala gestión del proceso crediticio, retrasos en el otorgamiento de créditos a causa del proceso crediticio actual que tiene Caja los Andes, poco incremento en las colocaciones por factores internos, siendo este un problema que afecta la calidad de cartera, debilidades en la recuperación de créditos, afectando la rentabilidad de la entidad. Procesos cuantitativos que no se cumplen y aspectos cualitativos que no están

claramente establecidos, lo cual afecta en la decisión final del otorgamiento del crédito, originando pérdida de tiempo.

A partir de los enunciados anteriores se formula las siguientes interrogantes para el trabajo de investigación:

1.1.1.- Definición del problema general

Problema general

¿De qué manera la gestión de créditos influye en la calidad de cartera en la oficina especial Acora de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes periodo 2015?

1.1.2.- Problemas específicos

- ¿Cómo se da el proceso cuantitativo de créditos y como afecta a las colocaciones crediticias?
- ¿Cuáles son las principales características del proceso cualitativo de créditos que inciden en las recuperaciones crediticias?
- ¿Cómo se puede mejorar el proceso de créditos que contribuya a una mejor gestión de la calidad de cartera de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes oficina especial Acora?

1.2.- ANTECEDENTES

Se encontró antecedentes relacionados a entidades financieras, donde se encontró temas relacionados que indican lo siguiente:

Pacco, C., (2005) "Estudio del Proceso de Evaluación y Desembolso de Créditos en la Caja Rural de Ahorro y Créditos Los Andes S.A. periodo 2003", donde llega a las siguientes conclusiones: - El proceso de evaluación y desembolso de créditos, aplicado por la Caja Rural de Ahorro y Créditos los

Andes, es inadecuado por que presenta debilidades, principalmente en las siguientes etapas: **Plataforma:** Unidad encargada de orientar e informar a los clientes sobre los requisitos y condiciones de los créditos, está a cargo de una persona que tiene conocimientos superficiales sobre créditos y por tanto no puede atender satisfactoriamente todas las necesidades de información de los clientes. **Control de Fraudes y Evaluación de Créditos:** en estas unidades existe duplicidad de trabajo respecto a las actividades que realizan los analistas de crédito. **Administración de Crédito:** Presenta una ubicación de difícil acceso al público, ocasionando demoras en el desembolso de los créditos.

Es factible aplicar la propuesta de mejorar los procedimientos de otorgamiento de crédito de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes, de modo que permitirá que el proceso de evaluación y desembolso de créditos mejore, específicamente en las siguientes etapas: Plataforma, unidad que estará a cargo de un analista de créditos por turno, Control de Fraudes y Evaluación de crédito, las actividades realizadas dentro de Administración de créditos deberá estar ubicado en Plataforma y/o ventanilla para que el contacto sea en forma directa con los clientes.

Catunta, E., (2012) "Procedimiento de otorgamiento de créditos y satisfacción de clientes en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Puno Bellavista, periodo 2012" tesis para optar el Grado de Licenciado en Administración, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, llega a las siguientes conclusiones: - El inadecuado manejo del procedimiento de otorgamiento de créditos, principalmente en los siguientes aspectos: manejo del conocimiento de los productos crediticios por parte de los analistas, la recolección de información socio económicos, la verificación de bienes del negocio y domicilio,

la actuación del comité de créditos y los niveles de aprobación, las acciones de desembolso, debido a lo prolongado del procedimiento, la verificación del cumplimiento del plan de inversión no se realiza. Lo que indica que estas etapas del procedimiento son deficientes. - Es posible contrarrestar las deficiencias del procedimiento de otorgamiento de créditos, e incrementar el nivel de satisfacción, realizando estudios periódicos para conocer los cambios en cuanto a sus necesidades, capacitando al personal en el reglamento de créditos, en atención al cliente, leyes, mejorando la comunicación entre los niveles de jerarquía, eliminando acciones que generen demoras, creando confianza con los clientes.

Cabrera, Y., (2013) "Análisis del sistema de créditos en microfinanzas y su incidencia en la rentabilidad de Edpyme Raíz agencia Juliaca 2008" tesis para optar el Grado de Licenciado en Administración, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, llega a las siguientes conclusiones: - En cuanto al sistema de créditos se ha comprobado que el sistema que emplea Ed pyme Raíz es el adecuado ya que ha permitido no solo crecer en cuanto a cartera de créditos mostrando un crecimiento de s/ 56.0 millones (21.2%) y clientes atendidos 56,469, incremento de 35.2%, si no ha permitido controlar el nivel de morosidad de la institución agencia Juliaca alcanzando un nivel de 3.51% inferior al sector financiero a pesar de haber existido una crisis económica mundial. - Se ha podido determinar lineamientos que conlleve a mejorar el sistema crediticio permitiendo incrementar la cartera de créditos en un 21% y cliente en 35% y por ende el crecimiento sostenible de Edpyme Raíz, así como mantener una rentabilidad aceptable que enfrente este mercado competitivo de microcréditos.

Estaña (2012) “Créditos en la derrama magisterial de la ciudad de puno y acciones orientadas a incrementar las colocaciones periodo 2011”, tesis para optar el Grado de Licenciado en Administración, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, llega a las siguientes conclusiones: - En la Derrama Magisterial de la ciudad de Puno a través del estudio y análisis realizado sobre las causas que influyen en la disminución de sus colocaciones de crédito se debe principalmente a la tasa de interés elevada, la inadecuada atención al socio en las diferentes etapas del proceso de evaluación de créditos, a que existe muchos requisitos, a falta de motivación para solicitar préstamo, la evaluación de créditos es lenta y que solo califican montos menores. Otra de las causas se debe al incremento de la competencia, con tasas de interés más bajas, pocos requisitos y mayores facilidades de desembolso, por todo ello, el docente solicita préstamos en otras Entidades financieras, y con un desembolso rápido.

- La identificación de las acciones orientadas a incrementar las colocaciones de crédito contribuye con una mejor administración de créditos y esto conlleva a que la Derrama Magisterial debe tomar decisiones muy importantes respecto a la tasa de interés, dándole una adecuada atención al cliente, reduciendo los requisitos, incrementar sus montos de préstamos, con una evaluación de créditos rápida y eficaz, además debe motivar a los socios y al personal de la oficina y promotores de crédito.

En los lineamientos propuestos para el incremento de las colocaciones de crédito se considera que se deberían aplicar la pirámide de Necesidades de Maslow para la motivación del personal de la oficina y promotores de crédito. La Derrama Magisterial debe implementar estrategias de retención al cliente,

complementar con una evaluación de créditos rápida y eficiente, pero sobre todo se debe considerar tasas de interés más competitivas para recuperar sus colocaciones.

Apaza (2009) “Análisis de la calidad de servicio y su incidencia en el proceso de colocación de créditos pro mujer Juliaca periodo 2007”, El tesista llega a las siguientes conclusiones: - El nivel de calidad de prestación de servicios en la colocación de créditos de Pro mujer Juliaca, es regular, el análisis refleja falencias durante el proceso de colocación de créditos, específicamente al momento de realizar los desembolsos de créditos produciéndose constantemente demoras y retrasos, así como en las sesiones de pago, no se cuenta con un personal que brinde una atención exclusiva y los existentes tiene debilidades en la atención en los clientes beneficiarios estos factores originan malestar y el descontento.

Muñoz, J. (2009) “Calidad de cartera del sistema bancario y el ciclo económico: Una aproximación econométrica para el caso peruano”. El autor del artículo financiero, llega a la siguiente conclusión: - El presente trabajo sugiere que el grado de solvencia de los bancos, medido por un indicador de calidad de cartera, está determinado por factores bancarios individuales así como por condiciones microeconómicas (política de colocaciones agresivas, expansión crediticia, incrementos importantes en las tasas de colocaciones, reducciones en los niveles de exigencias a los solicitantes, etc.) y por variables que reflejan la situación general del sistema bancario, básicamente del mercado de créditos.

Gutiérrez, G., (2011) “Factores que determinan la morosidad de las colocaciones de créditos en entidades de micro finanzas en la ciudad de Juliaca - periodo 2008.01- 2011.05”, Tesis para optar el Grado de Ingeniero Economista, Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Llega a las siguientes conclusiones: - Los factores financieros que determinan el incremento del indicador de morosidad en entidades de micro finanzas son las colocaciones de créditos directos en MN y ME en caso de las EDPYMES, CRACS y CMACS que están sujetas a la tasa de interés de acuerdo a la oferta crediticia de cada una; para mantener una expansión masiva en las colocaciones de créditos y captar depósitos MN e ME, en caso de las CRACS los depósitos en MN y ME son de menor cuantía en el periodo abril -2009 a julio- 2010 por su política de expansión sujeta a la fluctuación del tipo de cambio, generando un impacto negativo en el IM sobre todo en los depósitos de ME. - Los factores financieros que determinan el incremento del indicador de morosidad son las colocaciones de créditos directos en MN en las EDPYMES bajo una ya tasa de interés constante, por lo que no presenta mayor significancia las colocaciones de créditos directos en ME.

1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1.- Objetivo general

Evaluar la gestión del proceso de créditos y el impacto que tiene en la administración de la calidad de cartera crediticia en la Oficina Especial de Acora.

1.3.2.- Objetivos específicos

- 1.- Analizar el proceso cuantitativo de evaluación de créditos y cómo este afecta las colocaciones crediticias.
- 2.- Conocer el proceso cualitativo de evaluación de créditos y determinar las principales características que inciden en la recuperación crediticia
- 3.- Proponer lineamientos de políticas de créditos para mejorar el proceso de evaluación de créditos que contribuya en la administración de la calidad de cartera.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.- MARCO TEÓRICO

(Díaz Coelho, 2004) Una visión tradicional de las finanzas sugiere...las finanzas es la ciencia que trata la utilización del dinero, su costo, su rendimiento, protección y control, captación y recuperación de sus distintos productos.

(Romero, 2002) De esta forma, el dinero concebido originalmente como un instrumento de facilitación de la actividad comercial, comienza a ganar terreno en el campo de la economía de mercado y se transforma, con su desarrollo, en un instrumento de posibilidad y por tanto, necesario para la vida económica. Las pequeñas empresas individuales en la etapa inicial de esta revolución mercantil comienzan a ser reemplazadas por emprendimientos que requieren de más dinero para iniciarse y operar, además, el enriquecimiento producto de sus ganancias y de su reinversión, abre lugar a la idea de asesoramiento y a las inversiones financieras.

2.1.1.- SISTEMA FINANCIERO Y LOS MICROCRÉDITOS

Para (Portocarrero, 2000) en los años 90, se creó un contexto favorable para el desarrollo de las microfinanzas en el Perú. El sector de la microempresa acrecentó aún más su participación en la estructura económica. Esto ocurrió como consecuencia de una racionalización del sector moderno de la economía que determinó, en muchos casos, una reducción de sus puestos de trabajo y un aumento fuerte de la productividad, así como de la concentración del crecimiento en los sectores primarios exportadores que tienden a generar poco empleo.

Si bien el microcrédito existe hace varias décadas, la definición se ha mantenido más o menos igual hasta nuestros días. Está basada en la premisa fundamental: que el microcrédito puede ayudar a combatir la pobreza a través de la reacción y ampliación de actividades de autoempleo entre los más pobres. Esto les permitirá la adquisición de activos, estabilización de su consumo y la reducción de los riesgos que están sometidos por su situación de vulnerabilidad económica.

Es así como en la última década se han invertido miles de millones de dólares a nivel mundial en programas e instituciones micro financieras que han desarrollado una industria cuyo tamaño pocos podrían haber imaginado hace una década. Se ha desarrollado metodologías de crédito y sistemas de evaluación de los ingresos y patrimonio de los clientes que son exclusivos de esta industria. Poco a poco, impulsados por el crecimiento y la alta competencia, esta industria ha desarrollado nuevos productos dirigidos a sectores económicos de bajos ingresos, tarjetas de

crédito, créditos para construcción, créditos para compras de bienes, etc.

Con ello ha conseguido ampliar la definición de microcrédito.

2.1.1.1.- Sistema Financiero

El sistema financiero es el conjunto de empresa, que debidamente autorizadas operan en la intermediación financiera, incluye las subsidiarias que requieran la autorización de la superintendencia para constituirse. (Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros, 2001)

Es el conjunto de instituciones, intermediarios, mercados e instrumentos financieros que tienen como objetivo principal la canalización del ahorro desde los agentes económicos con excedentes financieros hacia aquellos con necesidades financieras.(Garayoa, P.,).

Clasificación del Sistema Financiero

La información está clasificada en:

Sistema Financiero Bancario

- ❖ Banco central de reserva del Perú
- ❖ Banco de la nación
- ❖ Banca comercial
- ❖ Sucursales de los bancos del exterior

Sistema Financiera No Bancario

- ❖ Empresa financiera
- ❖ Caja rural de ahorro y crédito
- ❖ Caja municipal de ahorro y crédito.
- ❖ Caja de crédito popular

- ❖ Empresa de desarrollo de la pequeña y microempresa
- ❖ Empresa de arrendamiento financiero.
- ❖ Empresa de factoring
- ❖ Empresa afianzadora de las garantías
- ❖ Empresa de servicios fiduciarios
- ❖ Cooperativa de ahorro y crédito

(Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros, 2001).

2.1.1.2.- Crédito y Tipos de Crédito

Cuando el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de este una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en los términos y condiciones convenientes, quedando obligado al acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen.

Tipos de Créditos

La cartera de créditos será clasificada en ocho (8) tipos.

a) Créditos Corporativos

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a S/. 200 millones en los dos (2)

últimos años, de acuerdo a los estados financieros anuales auditados más recientes del deudor. Si el deudor no cuenta con estados financieros auditados, los créditos no podrán ser considerados en esta categoría.

Si posteriormente, las ventas anuales del deudor disminuyesen a un nivel no mayor a S/. 200 millones durante dos (2) años consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos a grandes empresas.

Adicionalmente, se considerarán como corporativos a los créditos soberanos, a los créditos concedidos a bancos multilaterales de desarrollo, a entidades del sector público, a intermediarios de valores, a empresas del sistema financiero, a los patrimonios autónomos de seguro de crédito y a fondos de garantía constituidos conforme a Ley.

b) Créditos a Grandes Empresas

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características:

-) Ventas anuales mayores a S/. 20 millones pero no mayores a S/. 200 millones en los dos (2) últimos años, de acuerdo a los estados financieros más recientes del deudor.
-) El deudor ha mantenido en el último año emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.

Si posteriormente, las ventas anuales del deudor excediesen el umbral de S/. 200 millones durante dos (2) años consecutivos, los créditos del deudor deberán reclasificarse como créditos corporativos, siempre que se cuente con estados financieros anuales auditados. Asimismo, si el deudor no ha mantenido emisiones vigentes de instrumentos de deuda en el último año y sus ventas anuales han disminuido a un nivel no mayor a S/. 20 millones durante dos (2) años consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos a medianas empresas, a pequeñas empresas o a microempresas, según corresponda, en función del nivel de endeudamiento total en el sistema financiero en los últimos (6) meses.

c) Créditos a Medianas Empresas

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características:

-) Tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/. 300,000 en los últimos seis (6) meses, y que no cumplan con las características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes empresas.
-) Ventas anuales no mayores a S/. 20 millones. Si posteriormente, las ventas anuales del deudor fuesen mayores a S/. 20 millones durante dos (2) años consecutivos o el deudor hubiese realizado alguna emisión en el mercado de capitales, los créditos del deudor deberán reclasificarse como créditos a grandes empresas o corporativos, según corresponda. Asimismo, si el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero

disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/. 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a pequeñas empresas o a microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento.

Se considera también como créditos a medianas empresas a los créditos otorgados a personas naturales que posean un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/. 300,000 en los últimos seis (6) meses, siempre que una parte de dicho endeudamiento corresponda a créditos a pequeñas empresas o a microempresas, caso contrario permanecerán clasificados como créditos de consumo.

Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda), se redujera a un nivel no mayor a S/. 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos de consumo (revolvente y/o no revolvente) y como créditos a pequeñas empresas o a microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento y el destino del crédito, según corresponda.

d) Créditos a Pequeñas Empresas

Son aquellos créditos 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 superior a S/. 20,000 pero no mayor a S/. 300,000 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/. 300,000 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 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán reclasificarse a créditos a microempresas.

e) Créditos a Microempresas

Son aquellos créditos 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 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.

f) Créditos de Consumo Revolvente

Son aquellos créditos revolventes 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 a microempresas o a pequeñas empresas, y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/. 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas.

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) y/o créditos hipotecarios para vivienda, debiendo permanecer clasificados como créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y/o créditos hipotecarios para vivienda, según corresponda.

g) Créditos de Consumo No-Revolvente

Son aquellos créditos no revolventes 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 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 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas.

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) y/o créditos hipotecario para vivienda, debiendo permanecer clasificados como créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes).y/o créditos hipotecarios para vivienda, según corresponda.

h) Créditos Hipotecarios para vivienda

Son aquellos créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas; sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características.

Se incluyen también en esta categoría los créditos para la adquisición o construcción de vivienda propia que a la fecha de la operación, por tratarse de bienes futuros, bienes en proceso de independización o bienes en proceso de inscripción de dominio, no es posible constituir sobre ellos la hipoteca individualizada que deriva del crédito otorgado.

Asimismo, se consideran en esta categoría a:

-) Los créditos hipotecarios para vivienda otorgados mediante títulos de crédito hipotecario negociables de acuerdo a la Sección Séptima del Libro Segundo de la Ley N° 27287 del 17 de junio de 2000; y,
-) Las acreencias producto de contratos de capitalización inmobiliaria, siempre que tal operación haya estado destinada a la adquisición o construcción de vivienda propia.

Para determinar el nivel de endeudamiento en el sistema financiero se tomará en cuenta la información de los últimos seis (6) Reportes Crediticios Consolidados (RCC) remitidos por la Superintendencia. El último RCC a considerar es aquel que se encuentra disponible el primer día del mes en curso.

En caso el deudor no cuente con historial crediticio, el nuevo crédito será tomado como criterio para determinar su nivel de endeudamiento en el sistema financiero. Asimismo, si el deudor cuenta con historial crediticio, pero no ha sido reportado en todos los RCC de los últimos seis (6) meses que haya remitido la Superintendencia, se tomará en cuenta sólo la información de los RCC antes mencionados, en que figure el deudor.”

2.1.1.3.- Principios generales de la Evaluación y Clasificación

Crediticia del Deudor.

El otorgamiento del crédito está determinado por la capacidad de pago del solicitante que, a su vez, está definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios.

La evaluación del solicitante para el otorgamiento del crédito 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 de su entorno comercial, político o regulatorio, el tipo de garantías que respalda 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 del crédito a deudores minoristas, se analizará 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 por otras empresas del sistema financiero. En el caso de los créditos a pequeñas empresas y a microempresas, podrán prescindir de alguno de los requisitos documentarios exigidos por esta superintendencia, pudiéndose elaborar conjuntamente entre cliente y empresa, indicadores mínimos, a satisfacción de este organismo de control, que permita determinar la capacidad de pago para el cumplimiento de la obligación.

Los criterios de evaluación de los deudores que se señalan en el art. 222° de la Ley General se aplicarán en el contexto de su pertenencia a un grupo económico, conglomerado financiero o mixto o en base a otros supuestos de riesgo único señalados en el art. 203°.

Los criterios señalados anteriormente se aplican sin perjuicio de las disposiciones sobre conocimiento del cliente y del mercado establecida en las Normas Complementarias para la Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo.

Clasificación Crediticia del Deudor

Estos deudores pueden clasificarse conforme a los siguientes criterios:

- **Categoría normal**

Son aquellos deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus créditos de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta ocho (8) días calendario.

- **Categoría con problemas potenciales**

Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus créditos de nueve (9) a treinta (30) días calendario.

- **Categoría deficiente**

Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus créditos de treinta y uno (31) a sesenta (60) días calendario.

- **Categoría dudoso**

Son aquellos deudores que registra atraso en el pago de sus créditos de sesenta y uno (61) a ciento veinte (120) días calendario.

- **Categoría perdida**

Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de sus créditos de más de ciento veinte (120) días calendario. (Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, 2008, pgs.12-16).

2.1.2.- LA GESTIÓN DEL PROCESO CREDITICIO EN LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

Proceso General de Crédito

- A. Promoción:** Se realiza fuera y dentro de la Institución Financiera, con el fin de promover y brindar información a socios y prospectos de socios, sobre los productos crediticios y requisitos para solicitar y obtener un crédito. Deberá basarse en el proyecto de promoción del crédito, Cliente, Mercado Objetivo, Promoción externa, Promoción interna, Pre análisis.
- B. Integración y Solicitud:** En esta etapa se recibe, analiza, valida e integra la documentación requerida del socio y avales, así como las garantías reales (en caso de créditos con garantía prendaria o hipotecaria). Integración de expedientes, Análisis de documentos, Solicitud de Créditos.
- C. Evaluación y resolución:** En esta etapa se mide el nivel de riesgo de cada solicitante, nos permite emitir una resolución respecto a cada solicitud (autorización o rechazo) o solicitar el complemento de documentación o información que sea necesaria para conocer el perfil de riesgo, con la finalidad de minimizar en la medida de lo posible el riesgo de crédito, Validación de Capacidad de pago, Colaterales, Garantías reales, Resolución y Autorización.
- D. Otorgamiento:** Después de haber sido sesionado por el Comité de crédito o su equivalente, los expedientes de créditos serán turnados a plataforma para el control y verificación de cumplimiento de las condiciones con las que se autoriza el crédito, así mismo verificara que

se cumplan las políticas y procedimientos establecidos en el manual para poder autorizar el desembolso de los créditos o devolverlos a trámite según corresponda. Entrega del crédito, Grabar garantías, Seguros, Programar entrega.

E. Seguimiento y evaluación: Después de otorgado el crédito, el “Ejecutivo de crédito y cobranza” llevara el seguimiento y evaluación de la cartera de crédito, que incluye un control sistemático y periódico de la misma, control y resguardo de pagarés, contratos y demás títulos de crédito con los que se haya documentado la operación. Resguardo de documentos, Seguimiento al destino Gestión preventiva y administrativa Cobranza extra y judicial.

2.1.2.1.- EVALUACIÓN DEL PROCESO CUANTITATIVO DE CRÉDITOS

Es un enfoque científico de la toma de decisiones administrativa. El capricho las emociones y la adivinación no forman parte de este enfoque de análisis cuantitativo. Este enfoque empieza con datos, al igual que con materia prima para una fábrica, los datos se manipulan o se procesan para convertirlos en información para quienes toman decisiones. Este proceso y manipulación de los datos convertidos en información significativa con la esencia del enfoque cuantitativo y las computadoras han jugado un papel decisivo en el uso creciente del análisis cuantitativo. (Edyficar, 2009, p.52).

Criterios generales

A. Balance general: Es un documento que presenta la situación económica y financiera de la empresa. Presenta la situación económica

por que muestra el importe de sus recursos (activo) y de sus obligaciones (pasivo y patrimonio). También presenta la situación financiera que permita determinar su capacidad de pago, su nivel de endeudamiento y su capital de trabajo, entre otros conceptos financieros. El balance es un estado de situación financiera y comprende información clasificada y agrupada en tres grupos principales: activos, pasivos y patrimonios

ELEMENTOS:

Activo: Son los recursos controlados por la empresa, como resultados de transacciones y otros eventos pasados, de cuya utilización se espera que fluyan beneficios económicos a la empresa.

Pasivo: Son las obligaciones presentes como resultados de hechos pasados, revirtiéndose que su liquidación produzca para la empresa una salida de recursos.

Patrimonio: Está constituido por las partidas que representan recursos aportados por los socios o accionistas los excedentes generados por las operaciones que realiza la empresa y otras partidas que señalen las disposiciones legales, estatutarias y contractuales debiéndose indicar clara, entre el total de esta cuenta.

TABLA N° 01

Estructura del Balance General

ACTIVO	PASIVO Y PATRIMONIO
	PASIVO
Activo Corriente	Pasivo Corriente
Caja y Bancos	Proveedores
Clientes	Bancos
Otras Cuentas por Cobrar	Empleados
Inventarios	Estado
Gastos Pagados por Anticipado	Total Pasivo Corriente
Total Activo Corriente	Pasivo No Corriente
	Deudas a Largo Plazo
Activo No Corriente	Total Pasivo No Corriente
Activo Fijo	Total Pasivo
Depreciación	Patrimonio
Activo Fijo Neto	Capital
Total Activo No Corriente	Utilidades Acumuladas
	Total Patrimonio
TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO

Fuente: el ABC de la contabilidad

B. Estado de resultados: resultado (utilidad o perdida) dela compañía durante un periodo de tiempo determinado. Ventas netas, costos, gastos, impuestos y finalmente la utilidad neta.

Es un estado financiero que muestra los ingresos de una organización así como sus gastos, durante un determinado periodo. Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, perdidas remanente y excedente) de una entidad.

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costos de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del sector paraestatal en un periodo determinado. El estado de resultados comprende las cuentas de ingresos, costos y gastos,

presentados según el método de función de gastos. **INGRESO:** Los ingresos representan entrada de recursos en forma de incrementos del activo o disminuciones del pasivo o una combinación de ambos, que generan incrementos en el patrimonio neto, devengados por la venta de bienes, por la prestación de servicios o por la ejecución de otras actividades realizadas durante el periodo que no proviene de los aportes de la capital.

Reconocimientos de Ingresos: Se reconoce un ingreso en el estado de resultados cuando ha surgido un incremento en los beneficios económicos futuros, relacionados con un incremento en los activos o un decremento en los pasivos, y además el importe del ingreso puede medirse con fiabilidad.

Gastos: representan flujos de salida de recursos en forma de disminuciones del activo o incremento del pasivo una combinación de ambos, que generan disminuciones del patrimonio neto, producto del desarrollo de actividades como administración, comercialización y otros realizados durante el periodo, que no provienen de los retiros de capital o de utilidades.

TABLA N° 02

Estructura del estado de Resultados

Ventas
(-) Costo de Ventas
Utilidad Bruta
(-) Gastos
Utilidad de Operación
(-) Gastos Financieros
Utilidad antes de impuestos
(-) Impuestos
Utilidad Neta
(-) Pago de Dividendos
Utilidades Retenidas

Fuente: el ABC de la contabilidad

C. Flujo de Caja: Relación de las entradas y salidas de recursos en efectivo de la compañía durante un periodo de tiempo determinado. Es aquel que muestra el efecto de los cambios de efectivo en periodo determinado, generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Es el estado que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Este estado es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un periodo contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

TABLA N° 03

Esquema del Flujo De Caja

Ingresos por Ventas u otros	
(*) Costo de Producción (COGS)	(-)
Utilidad Bruta	(=)
(*)Gastos Operativos	(-)
Utilidad Operativa	(=)
Gastos Financieros	(-)
Utilidad antes de Impuestos	(=)
Impuesto	(-)
Utilidad Neta	(=)
Depreciación y/o Amortización	(+)
Amortización de la Deuda	(-)
Inversiones	(-)
Ingresos – Egresos	(=)
Saldo Inicial	(+)
Flujo de Caja	
(*) Se incluye la depreciación (tangibles) y/o amortización (intangibles).	

Fuente: ABC de la Contabilidad.

D. Indicadores financieros: Razón de liquidez, Rotación de cuentas por cobrar Rotación de inventarios, Rotación de cuentas por pagar, Rentabilidad sobre activos, Rentabilidad sobre patrimonio, Ventas/Activo total, Resultado bruto/ventas, Resultado operacional/ventas, Utilidad neta/ventas.

Endeudamiento: Proporción del patrimonio comprometido en respaldar el total de endeudamiento. (De otorgarse el préstamo).

$$\frac{(\text{Pasivo total} + \text{préstamo})}{\text{Patrimonio}} = E$$

Incremento del Capital De Trabajo: Número de veces que incrementamos su capital de trabajo con el préstamo.

$$\frac{\text{Préstamo destinado a cap. De trabajo}}{\text{Capital de trabajo}} = \text{ICT}$$

Liquidez: La capacidad de cumplir de manera inmediata con sus obligaciones de corto plazo.

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = L$$

Rentabilidad: Capacidad de generar suficiente utilidad para tener ganancia aun después de descontar el costo del dinero.

$$\frac{\text{Utilidad disponible}}{\text{Venta neta}} = R$$

Rotación de Capital de Trabajo: Número de veces en el mes que da vuelta su capital de trabajo.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}} = RCT$$

2.1.2.2.- EVALUACIÓN DEL PROCESO CUALITATIVO DE CRÉDITOS

Es importante dominar los aspectos cuantitativos, pero no es suficiente. No saca nada un acreedor con dominar con lujo de detalles los estados financieros de un cliente, si no sabe por ejemplo que están instalando una fábrica del mismo rubro de una nueva tecnología que dejaría obsoleta a toda la competencia para ese cliente la variable clave más que sus balances será ese nuevo competidor

El análisis de los aspectos o información cualitativa es uno de los aspectos más importantes y al mismo tiempo más difíciles de revisar de una empresa, su dificultad se debe a que son aspectos subjetivos, como

el caso de la capacidad del ejecutivo, o la eficiencia de un sistema gerencial, son importantes porque de ellos depende la gestión de una empresa.

Aquí es muy importante analizar las actividades que realiza la empresa, determinar qué porcentaje representa cada una de ellas con respecto del total de las actividades. Entender bien el negocio en que están metidos. Cualquier debilidad en estos factores puede tener fatal incidencia en el resultado de la gestión, del mismo modo cualquier fortaleza en estos factores debe ser detectada y explotada.

Factores cualitativos que son difíciles de cuantificar como el clima, la legislación estatal, los nuevos desarrollos tecnológicos, resultados de una elección y otros factores deben ser considerados para una toma de decisión, ya que incluso podrían variar los resultados respecto a un enfoque cuantitativo. (Render B., Ralph M., Hanna M., 2012, Pag. 2.)

Aspectos Cualitativos está dividido en dos partes:

) **Unidad Familiar**

- a) **Garantías:** Las garantías constituyen la cobertura del riesgo. Se establece el otorgamiento de créditos con garantía como un instrumento de recuperación, siendo un respaldo de los financiamientos concedidos en casos de incumplimiento de pago. La garantía no sustituye la capacidad de pago del cliente.

- **Aval:** la figura del avalista, pudiendo ser una persona física o jurídica, plantea el caso más común de todos. Si se produce una situación de impago por parte del primer pagador, y por tanto no se hace cargo de la deuda, el avalista tendrá que hacerse cargo de la misma, y así sucesivamente con todos los avalistas que suscribieran la garantía original (pueden ser uno o varios).
 - **Hipoteca:** la entidad financiera con la que hayamos suscrito nuestro activo financiero podrá hacerse con una propiedad personal como garantía en caso de que se produzca un impago. Normalmente hablamos de bienes inmuebles, aunque en ocasiones se puede dar el caso de bienes muebles o inembargables bajo inspección judicial.
 - **Fianza o pignoración:** es la menos usada, pero es una garantía que se deposita de forma anterior a la suscripción del contrato, haciendo una figura similar a la de un aval voluntario. Su uso está muy generalizado como señal de confianza para el alquiler de diversos tipos de inmovilizado, ya que es un seguro con el que el arrendatario cuenta desde el primer momento.
- b) Carga familiar:** gastos destinados a la salud de los dependientes, entendemos por dependientes a hijos, padres, u otras personas a quienes el sujeto de crédito debe mantener y que le represente gastos constantes.
- c) Riesgo por edad:** la cobertura del seguro de desgravamen cubre fallecimientos de sujetos de crédito que acceden a préstamos hasta los

64 años y 6 meses de edad. Por lo tanto, los que ingresen con mayor edad, no tendrán esta cobertura.

J) **Unidad empresarial**

- a) **Antecedentes crediticios:** conocer la experiencia crediticia del sujeto de crédito en otras instituciones financieras.
- b) **Antigüedad del funcionamiento del negocio y nivel de desarrollo del negocio:** se requiere recopilar información de calidad sobre la experiencia que tiene el microempresario en la gestión de su negocio y la sostenibilidad de este en el transcurso de un determinado periodo comercial. Cuanto más tiempo de funcionamiento tenga el negocio significara que ha podido soportar cambios en su entorno, y lo más probable es que no dejara de funcionar en el corto plazo.

Nivel de desarrollo del negocio:

De sobrevivencia: aquellas unidades empresariales que disponen de ingresos para reproducir el ciclo productivo o comercial a nivel de autoempleo y/o autoconsumo. Por lo general la empresa es deficitaria, se va consumiendo su capital progresivamente.

- a) Ingresos que no permiten satisfacer necesidades básicas.
- b) No genera excedentes.
- c) Limitado acceso al crédito.
- d) Autofinanciamiento.
- e) Escaso equipamiento.
- f) Tecnología atrasada.

Emergentes: se consideran a las microempresas que generan cierta acumulación de capital producto de la actividad económica.

Acumulación simple: aquellos negocios que generan pequeños porcentajes de reinversión y posibilidades de generar empleo. Son aquellos que logran mantenerse.

- a) Los ingresos cubren algunas necesidades básicas.
- b) Recupera inversión.
- c) Emplean maquinas en sus procesos productivos.
- d) Producen partes sustanciales del producto.
- e) Genera algún empleo o familiar.
- f) Mayor acceso al crédito.

Acumulación ampliada: se consideran a aquellas unidades empresariales con capacidad de reinversión, de generación de empleo, crecimiento y de mayores utilidades que va capitalizando.

- a) Ingresos satisfacen necesidades.
- b) Cantidad de empleados superior a 11 personas.
- c) Emplea mano de obra especializada.
- d) Existe mayor división del trabajo.
- e) Gestión de nuevos mercados.
- f) Reinversión de utilidades. (EDYFICAR, 2009, p.42)

2.1.3.- LA CALIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS

En las instituciones microfinancieras los préstamos no están generalmente respaldados por una garantía realizable, de modo que la calidad de cartera es el indicador más importante, para la sostenibilidad a largo plazo, porque la mayor fuente de riesgo está en sus carteras de créditos. La cartera de créditos es el mayor activo de las empresas microfinancieras, y la calidad de las colocaciones y el riesgo de recuperación que representa pueden resultar muy difíciles de medir. Las mejores instituciones microfinancieras mantienen una más alta calidad de cartera que los bancos comerciales de muchos países. El coeficiente más ampliamente utilizado para medir la calidad de la cartera en el sector de las microfinanzas es la Cartera en Riesgo (CeR), que mide la porción de la cartera de créditos “contaminada” por deudas atrasadas y en riesgo de no ser pagada como porcentaje de la cartera total. Aunque se utilizan varios otros coeficientes, el CeR es el indicador preferido, porque es fácil de entender, no subestima el riesgo, y se lo puede comparar entre instituciones. Cualquier préstamo otorgado a una microempresa es comúnmente considerado en riesgo si su repago registra un atraso mayor de 30 días. Esta norma es mucho más estricta que la practicada por la banca comercial, pero se justifica por la ausencia de garantías realizables en las microfinanzas (BID, 2010).

2.1.3.1.- COLOCACIONES CREDITICIAS

2.1.3.1.1.- *Cumplimiento de metas*

En un proceso en donde la gente toma de acuerdo con lo que concibe que son sus intereses, también debe estar conformes con lo que es mejor para los intereses de la organización.

Factores informales que influyen en las metas

Los procesos informales influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones, por consiguiente, afectan la medida en que se logra el cumplimiento de metas.

A. Factores externos

Los factores externos son normas de comportamiento deseable en la sociedad de la cual la organización forma parte. Estas normas incluyen un conjunto de actitudes llamadas ética del trabajo, que se manifiestan en la lealtad de los empleados hacia la organización, así como en diligencia, dedicación y orgullo por hacer un buen trabajo, en lugar de solo pasar el tiempo.

B. Factores internos

- **Cultura:** el factor más importante es la cultura de la organización: las ideas comunes, los valores compartidos, las normas de conducta y las premisas que se aceptan de manera implícita y se manifiestan explícitamente en la organización. Las normas culturales son muy importantes porque explican por qué varía el control efectivo en dos organizaciones con sistemas idénticos de control de gestión.

La cultura de una compañía normalmente no cambia en muchos años. Ciertas prácticas se vuelven ritos que se ejecutan casi automáticamente porque “así se hacen las cosas aquí”. La cultura de la organización también sufre una fuerte influencia de la personalidad y las políticas del director ejecutivo y de los gerentes de niveles inferiores en sus respectivos ámbitos de control. Si la organización esta sindicalizada, las reglas y normas aceptadas por el sindicato también tienen una influencia importante en la cultura de la organización. Los intentos por cambiar las prácticas casi siempre topan con resistencias, y cuanto más grande y antigua es la organización, mayores son las resistencias.

- **Estilo de Administración:** Generalmente las actitudes de los subordinados reflejan las actitudes que creen que son las de sus superiores; en última instancia, las actitudes de los superiores reflejan las del director ejecutivo (es otra forma de decir que “una institución es la sombra alargada de un hombre”).
- **La organización informal:** Las líneas de un organigrama ilustran las relaciones formales de cada gerente; es decir; la autoridad y las responsabilidades oficiales. Son importante también aquellas relaciones que nacen entre diferentes gerentes de área sin tener ninguna responsabilidad formal, comunicación con muchas otras personas de la organización.
- **Percepción y Comunicación:** Para trabajar por las metas de la organización, los gerentes deben saber cuáles son esas metas y que acciones deben emprender para alcanzarlas. Reciben esta información a través de varios canales, tanto formales como informales. A pesar de la

variedad de canales, no siempre está claro que quiere los directores. Una organización es una entidad complicada y las acciones que debe realizar cualquiera de sus integrantes para alcanzar las metas comunes no pueden exponerse con absoluta claridad, aun en las mejores circunstancias. Más aun, cuando los mensajes provenientes de varias fuentes a veces son contradictorios o están sujetos a distintas interpretaciones.

❖ **Control formal de metas**

- **Reglas:** Las reglas van de lo más trivial a las más importantes. A diferencia de las directrices que implica un presupuesto, que pueden cambiar cada mes, la mayoría de las reglas están en vigor indefinidamente; es decir, existen hasta que son modificadas, lo que no pasa a menudo.

Algunas reglas son guías; es decir, se permite y hasta se espera que los integrantes de la organización se desvíen de ellas en circunstancias especiales o cuando su buen juicio les dicte que hacerlo contribuye a los intereses de la organización.

- **Controles Físicos:** Guardias de seguridad, almacenes cerrados, bóvedas, contraseñas en las computadoras, vigilancia por circuito cerrado y otros controles físicos forman parte de la estructura de control.
- **Manuales:** Se requiere de un proceso minucioso de análisis para decidir que reglas deben incluirse en un manual, cuales deben considerarse más guías que órdenes y cuanta discrecionalidad puede tolerarse, entre muchas otras consideraciones. Los manuales de las dependencias

burocráticas son más detallados que los de otras organizaciones; las organizaciones grandes tienen manuales y reglas que las pequeñas, las organizaciones centralizadas tienen más que las descentralizadas y las organizaciones con unidades que realizan trabajos semejantes en distintos lugares tienen más que las organizaciones con una sola sede.

Con el paso del tiempo algunas reglas se vuelven obsoletas. Por lo tanto, es preciso revisar periódicamente manuales y otros reglamentos para cerciorarse de que todavía concuerden con los deseos de la alta dirección. Debido a la presión de las actividades diarias, con frecuencia pasa por alto esta necesidad; por ello, es probable que los manuales incluyan reglas para situaciones que ya no se dan y prácticas que son obsoletas. Conservar esas reglas pone en entredicho la credibilidad sobre la Valdez del manual.

- **Salvaguardas de los Sistemas:** En los sistemas de procesamiento de información se incorporan varias salvaguardas para que los datos que circulan por el sistema sean fidedignos y para evitar, o por lo menos reducir al mínimo, la posibilidad de cualquier fraude. Algunas de estas medidas son cotejar los totales con los detalles, pedir firmas y otras pruebas de que se autorizó una transacción, separar actividades y tareas, contar con frecuencia el efectivo y otros activos líquidos, entre otros procedimientos que se describen en libros de auditoría. También incluyen verificaciones del sistema, a cargo de auditores internos y externos.
- **Sistema de Control de tareas:** Proceso de verificar que las tareas específicas se realiza de manera eficiente y eficaz. Muchas tareas están

controladas por reglas. (ANTHONY, R., GOVINDARAJAN, V., 2008, p.4-7).

2.1.3.1.2.- Tasas de interés y tipos

Los intereses consisten normalmente en una cantidad de cosas de la misma especie que las debidas, proporcional a la cuantía de éstas y a la duración de la deuda. Los intereses representan la renta del capital de que el acreedor se priva, constituyendo el precio del dinero o de cualquier otro bien. La noción jurídica de interés parte de una concepción económica de capital. Constituye un rendimiento por la aplicación debida o indebida de un capital y, en función del tiempo de aplicación, dicho rédito estará constituido por bienes de la misma naturaleza que los debidos por la prestación.

En suma, los intereses constituyen un aumento que la deuda (ya sea de dinero o de bienes, aunque mayoritariamente estamos hablando de deudas pecuniarias) devenga de manera paulatina durante un período determinado, sea como renta del capital de que el acreedor se priva (precio por el uso y disfrute del dinero o del bien de que se trate), o sea como indemnización por un retardo en el cumplimiento de la obligación, fijándose según el tiempo transcurrido y la cuantía de la prestación debida.

Vemos que no necesariamente los intereses deben imputarse a deudas exclusivamente dinerarias. Nada impide que versen también sobre otros bienes fungibles, además del dinero. Si bien el pago de intereses es por regla general una deuda pecuniaria –debido a que normalmente los intereses se pagan con una suma de dinero-, si las partes convienen en

que el pago de intereses sea en especie y no en dinero, la deuda de intereses deja de ser una deuda dineraria para convertirse en una *deuda de valor*, ya que será preciso avaluar los bienes a pagar por concepto de interés, para que sobre la base de dicho valor, sea posible el cálculo de los intereses debidos.⁹ Pero si son en especie y no en dinero, deberá ser de la misma clase y especie materia de la prestación a cargo del acreedor, ya que de lo contrario se desvirtuaría su condición de intereses, para convertirse, por ejemplo, en la contraprestación de una permuta.

Tipos

a) Capitalización

- T.I. Nominal: Es la tasa convenida y divulgada en los contratos que, aplicada al importe del préstamo o depósito, permite obtener los intereses. Es la tasa básica a partir de la cual se efectúan los cálculos pertinentes; es el interés que se cobra en las operaciones acordadas sin ajuste de capital.
- T.I. Efectiva: Es la que refleja el tiempo en que pagan los intereses, impuestos, comisiones y todo gasto que incluya la operación financiera.

b) Cumplimiento

- T.I. Compensatoria: cuando constituye la contraprestación por el uso del dinero o de cualquier otro bien.
- T.I. Moratoria: Es moratorio (también denominado indistintamente por gran parte de la doctrina como interés indemnizatorio o punitorio) cuando tiene por finalidad indemnizar la mora en el pago.

c) Variabilidad

- T.I. Fija: Cuando sobre el capital o crédito otorgado debe aplicarse un porcentaje preestablecido.
- T.I. Variable: Cuando una tasa fijada inicialmente se ajusta cada cierto tiempo (se indexa).

d) Cliente

- T.I. Activa: son aquellas que cobran las instituciones financieras según el tipo de crédito (corporativos, grandes empresas, medianas empresas, pequeñas empresas, microempresas, consumo e hipotecario)
- T.I. Pasiva: representan las tasas que reciben los depositantes por sus cuentas corrientes, cuentas de ahorro y depósito a plazo fijo.

e) Momento del Cobro

- T.I. Vencida: Los intereses se liquidan al tiempo de la amortización del capital; en el supuesto de vencimientos sucesivos o préstamos en cuotas, conjuntamente con estas últimas. Esta forma de pago resulta la más beneficiosa para el deudor, debido a que él recibirá la cantidad íntegra o el íntegro del capital en el período inicial, y sólo al final del primer período se calculan los intereses.
- T.I. Adelantada: La liquidación y percepción de los intereses se realiza en forma adelantada.

2.1.3.1.3.- Variedad de Productos Crediticios**- Crédito Comercial**

Exclusivo para créditos mayores a US\$ 30,000. Dirigidos a satisfacer las necesidades de ampliación de líneas de producción, obtención de capital de trabajo y/o inversión fija en actividades de servicio, comercio e industria.

(Orientado a clientes que manejan créditos mayores a US\$ 30,000 o su equivalente en soles).

- **Créditos Pymes**

Ideal para tu negocio, desde S/. 500 hasta S/. 35,000. Sólo en Caja los Andes encontrarás el préstamo o crédito que necesita tu negocio para crecer. En soles o dólares, para ampliar tu negocio, equiparlo o remodelarlo, comprar mercadería. Te prestamos desde S/. 500.00 hasta más de S/. 100,000.00.

- **Crédito Solidario**

Ahora en Caja Los Andes también puedes iniciar en créditos, formando tu grupo solidario, el mismo que se garantiza entre sí, deja ya de pagar altas tasas de interés y en forma semanal, forma tu grupo (de tres a cinco miembros) y empieza ahora. Con tu buen comportamiento, podrás sacar tu crédito independientemente sin mayores garantías.

- **Crédito Agropecuario**

Somos la única entidad financiera formal que está apostando y apoyando nuestro sector rural, Amigo o amiga que trabajas en el campo, solicita tu crédito y crece junto con nosotros, te brindamos tasas de interés más bajas que en la ciudad.

- **Crédito de Libre Disponibilidad**

Para lo que quieras, (TV. computadora, casa, etc). Nuestros préstamos personales están dirigidos a satisfacer tus necesidades de consumo, para lo que necesites: Gastos médicos, viajes, compra de enseres, computadora, electrodomésticos, automóvil, etc.

- **Crédito por Convenio**

Si tenemos convenio con la Institución donde Ud. labora, le damos su crédito en 24 horas desde que presente su solicitud. Además de tener la tasa de interés más baja del mercado, puede precancelar su crédito cuando lo requiera. Además no se le carga gastos por trámites, comisiones ni seguro.

- **Crédito Propósito**

Sólo necesitas depositar el 30% de lo que quieras comprar. Este innovador producto está pensado para ti que tienes en mente comprar un electrodoméstico, mueble o equipo de trabajo. Es fácil, debes haber ahorrado en la Caja por lo menos el 30% del bien a comprar, y la caja te financia hasta el 100% de la compra, quedando el bien como garantía del crédito.

- **Crédito a Sola Firma**

Exclusivo para clientes Ahorristas. Exclusivo para nuestros clientes ahorristas que tienen necesidades financieras y necesitan efectivo en el momento.

2.1.3.2.- RECUPERACIÓN CREDITICIA

2.1.3.2.1.- Morosidad

Las diferentes instituciones financieras enfrentan una serie de riesgos (posibilidad de pérdidas) tales como como: riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de mercado y riesgo operacional. La actividad crediticia constituye la principal fuente de ingresos para las entidades financieras, pero también puede ser la causa de sus quiebras. Según la

Superintendencia de Banca Seguros el riesgo de crédito es la posibilidad de pérdidas debido a la incapacidad o falta de voluntad de los deudores o terceros obligados para cumplir sus obligaciones contractuales.

En ese sentido, según la SBS (2010) en su publicación Glosario de Banca indica que es necesario considerar los siguientes indicadores financieros de la calidad de cartera para evaluar el riesgo crediticio:

- I. **Indicador de cartera Atrasada:** Es el cociente entre la suma de los créditos vencidos y en cobranza judicial sobre los créditos directos.
- II. **Indicador de cartera de Alto Riesgo:** Es el cociente entre la suma de los créditos reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial sobre los créditos directos.
- III. **Indicador de cartera Pesada:** Es el cociente entre la suma de los créditos directos e indirectos con calificaciones crediticias del deudor de deficiente, dudoso y pérdida sobre los créditos directos y contingentes totales.

Es necesario especificar que en el caso de los créditos a las microempresas, esta clasificación se efectúa en función de los días de morosidad. La Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), según resolución S.B.S. N° 11356 – 2008, establece las siguientes categorías: (a) Categoría Normal: hasta ocho días de atraso; (b) Categoría Problemas Potenciales: hasta 30 días de atraso; (c) Categoría Deficiente: hasta 60 días de atraso; (d) Categoría Dudoso: hasta 120 días de atraso; y (e) Categoría Pérdida: más de 120 días de atraso. (SBS, 2008).

Aguilar y Camargo (2002) consideran que de los tres indicadores antes mencionados, el más usado es el de la Cartera Atrasada, comúnmente conocida como tasa de morosidad. De igual manera, estos autores afirman que estos indicadores presentan las siguientes limitaciones: (a) Quitar del balance las colocaciones más deterioradas para lo cual venden esta cartera a otra entidad a un precio simbólico; (b) Los programas de canje de cartera con el respaldo de los bonos del gobierno; y (c) El cálculo de los indicadores de cartera se hacen de manera agregada y estática, no obstante que la morosidad tiene un comportamiento dinámico. Para Jiménez (2007) la elaboración del ratio de morosidad es engañoso, pues ésta disminuye simplemente aumentando el denominador. De hecho, el ratio de morosidad podría seguir bajando, no sólo cuando ningún crédito moroso haya sido pagado, sino mientras los créditos nuevos crezcan a un ritmo mayor que los créditos morosos. La real morosidad se mide sobre el envejecimiento de los créditos ya otorgados.

Las determinantes microeconómicos Según Aguilar & Camargo (2002), se ha hallado evidencia a favor de la presencia de determinantes microeconómicos de la calidad de cartera de las entidades microfinancieras. Estos determinantes son: la política crediticia expansiva, la diversificación de la cartera de colocaciones por tipo de crédito y sectores, la eficiencia de la empresa en el manejo del riesgo, la solvencia, los incentivos que tienen las entidades para expandirse.

2.1.3.2.2.- Sobreendeudamiento

La relación entre tasa de morosidad y garantías es de signo incierto ya que las teorías tradicionales sostienen que los mejores prestamistas están dispuestos a aportar más garantías para señalar que son de riesgo bajo y a su vez, un mayor número de garantías aportadas limita el riesgo moral del cliente. Sin embargo, se han venido desarrollando teorías que plantean una relación positiva, ya que afirman que la existencia de garantías disminuye los incentivos que tiene la institución para un adecuado monitoreo del crédito a la par que puede generar un exceso de optimismo entre los acreditados, al respecto, las buenas prácticas recomiendan la adopción de políticas antes y después del desembolso de los créditos.

Antes del Desembolso

Número de instituciones financieras con las que trabaja el cliente. Considerando, que a mayor número entidades crediticias se incrementa el riesgo de incumplimiento, y que muchas Instituciones de Microfinanzas – IMF otorgan créditos sin evaluar el destino para capital de trabajo, lo recomendable sería reducir el número máximo permitido para acceder a un crédito, tanto para clientes nuevos como recurrentes. Un número prudente de máximo de entidades permitidas podría sería tres (3), considerando incluso la entidad otorgante del crédito. El mismo tope se aplicaría para la suma de entidades del titular y cónyuge. En el caso de aquellas entidades que persigan la "bancarización" - como las Cooperativas de Ahorro y Crédito, ONG y Edpymes -, el número prudencial podría reducirse dos (2).

El Ratio de Endeudamiento Patrimonial: El ratio debe considerar el impacto del nuevo endeudamiento a otorgar (Cuota/Resultado). Un error común es considerar un ratio estándar para todas las actividades económicas, sin considerar que existen diferencias entre cada una de estas.

Después del Desembolso

Se recomienda lo siguiente:

Elaboración de Informes Trimestrales de Sobreendeudamiento, dividido partes:

1. Índice de Calidad de Cartera (a través de análisis de cosechas e indicadores).
2. Seguimiento del nivel de escalonamiento interno del cliente con la IMF.
3. Nivel de escalonamiento del cliente en el sistema financiero.
4. Endeudamiento Patrimonial.
6. Análisis de la Cartera Sobre-endeudada.
7. Seguimiento a campañas de créditos y excepciones otorgadas.

2.1.3.2.3.- Comités de mora

Es una reunión que se realiza con periodicidad semanal que permite examinar en forma particular los casos de morosidad y establecer las acciones claras para la normalización y recuperación de los créditos, asimismo es una herramienta de gestión crediticia.

Es convocado por el Jefe/Coordinador de Oficina, y lo conforman los Asesores de Negocios. Participará también el Gestor de Recuperaciones.

Objetivos

- Identificar clientes específicos, en forma puntual: por monto, N° de días, nuevos o recurrentes para establecer estrategias de recuperación inmediata (focalizado)
- Establecer las gestiones y estrategias de recuperación y sus causas de incumplimiento.
- Identificar las debilidades en el cumplimiento del Manual de Créditos así como a Metodología de Evaluación, debilidades en la identificación de riesgos, garantías, cruce de información.
- Realizar seguimiento preventivo y oportuno de las operaciones de mayor cuantía desde el primer día que entra en mora.
- Revisión de avances de gestión realizada en recuperación de cartera vencida y cumplimiento de metas
- Verificar el cumplimiento del uso de notificaciones según días de retraso.

❖ Supervisión y seguimiento de cartera

Supervisión de cartera

Los Coordinadores de Créditos, Coordinadores de Oficina, Jefes de Oficina, y Gerentes Regionales, realizan visitas a una muestra de clientes mensualmente, con la finalidad de minimizar el riesgo de fraude, verificar el cumplimiento de políticas y evaluar la calidad de atención al cliente.

Visitas de supervisión

Pre Desembolso: Antes de su aprobación, todo crédito mayor a S/10000 deberá ser visitado por el Jefe de Oficina o por el Gerente Regional.

Post Desembolso: Se hará post visitas a clientes nuevos y a clientes recurrentes que hayan desembolsado montos mayores a S S/25000, en caso de créditos de activo fijo se deberá presentar documentos sustentatorios del plan de inversión.

a) Criterios para la gestión de Recuperación

➤ De carácter preventivo (8 a 0 Días)

La responsabilidad de esta etapa corresponde a los Asesores de Negocios de las oficinas Especiales, Jefe de Oficina y/o Coordinadores de créditos.

-) Clientes que muestren calificación CPP o más en otras entidades financieras.
-) Créditos refinanciados.
-) Clientes que muestren una alerta de sobreendeudamiento en otras entidades del sistema financiero.
-) Clientes con atrasos consecutivos en sus cuotas.
-) Clientes con pagos con plazo de gracia o pago de capital al final.
-) Créditos con actividades riesgosas o con alta informalidad.
-) Cuando existan problemas de conflictos sociales o de mercado.
-) Llamadas de recordatorio de pagos.

➤ De carácter Correctivo (1 – 30 Días)

Las gestiones se inician cuando el cliente no ha cumplido con el pago de su cuota desde el primer día de mora.

-) Utilizar documentos de compromiso de pago adjuntando una copia en el expediente.
-) Utilizar herramientas como notificaciones de cobranza a titular y/o garante, llamadas telefónicas.
-) Identificar si las razones de impago son cualitativas o cuantitativas y utilizar estrategias de negociación de pago con el cliente.
-) Si el cliente incumple con el pago de su cuota; el Asesor de Negocios debe efectuar las visitas al cliente con el requerimiento de pago, formalizando la primera visita con la entrega de Aviso de Vencimiento al titular y al fiador solidario, si es el caso.
 - **De carácter correctivo (31 – 60 días)**
-) La responsabilidad de esta etapa corresponde a los Asesores de Negocios de las Oficinas Especiales, Jefe de Oficina y/o Coordinadores de Créditos y Gerentes Regionales.
-) De persistir el incumplimiento de pago, se deberá de efectuar una nueva visita más enérgica para entregar la Carta de Notificación.
-) En esta etapa, excepcionalmente el Asesor de Negocios puede solicitar, mediante informe, el inicio de acciones judiciales de cobranza de un cliente con la autorización de la Gerencia de Negocios o Gerencia de Riesgos con el Vº Bº de su Jefe Inmediato. En esta etapa a partir de los 31 días de vencido se debe realizar operativos con la participación del personal de negocios de la oficina incluido Jefe y/o Coordinador de oficina y el apoyo del gestor de recuperaciones.

(Reglamento de Créditos, Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A., 2015, p.44-46)

2.2.- MARCO COCEPTUAL

ANÁLISIS

Es la separación en elementos o partes que integran un todo a fin de ser evaluados.

ANÁLISIS DE INDICADORES

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. Se conoce como razón el resultado de establecerla relación numérica entre dos cantidades.

CAPTACIÓN

Proceso mediante el cual el sistema financiero recoge recursos del público ahorrador y los utiliza como fuente del mercado financiero. En el caso de la captación bancaria son todos los recursos que la banca obtiene a través de sus instrumentos de captación (cuenta de cheques, cuenta de ahorros, depósitos a plazo fijo, etc.), que conforman los pasivos del sistema bancario e incluyen recursos en moneda nacional y extranjera.

CARTERA

Designación genérica que comprende los valores o efectos comerciales y documentos a cargo de clientes que forman parte del activo circulante de una empresa comercial, de un banco o de una sociedad en general.

CARTERA DE CRÉDITO

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto.

COLOCACIÓN

Operación por medio de la cual el emisor obtiene efectivo contra la entrega de documentos que representan sus obligaciones. Al hablar de colocación se convive inicialmente un mercado primario, al que concurren las casas de bolsa y los bancos para adquirir una emisión de títulos o valores a un precio y tasa de interés inicial o de garantía. Posteriormente los intermediarios financieros ofertan al público general dichos valores conformándose así el denominado mercado secundario en el que el precio y la tasa de interés de los documentos, se rige por la llamada tasa de descuento.

COSTO EFECTIVO ANUAL

Variable que deberá comparar el demandante de financiación de las distintas ofertas de préstamo, aunque las entidades de crédito no suministran este dato, por lo que habrá que calcularlo. También pueden comparar la TEA de las ofertas, suponiendo que los gastos a terceros son similares.

CRÉDITO

Obtención de recursos en el presente si efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. El crédito, es un contrato por el cual la entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y sumándole una comisión según los plazos pactados previamente.

GESTIÓN

Conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. Efecto de administrar. Gestión de negocios, cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos, sin mandato de su dueño.

HIPOTECA

Consiste en el otorgamiento de un bien inmueble como garantía del cumplimiento de una obligación o compromiso financiero. La cosa hipotecada puede ser enajenada por parte del acreedor en caso de incumplimiento de dicha obligación por parte del deudor, con el objeto de cubrir el monto de lo adeudado.

INFRAESTRUCTURA

Parte de una construcción que no haya sido revelado al público sobre alguna entidad financiera emisora de valores

INTERÉS

El interés es el monto de dinero que cobra un agente excedentario de fondos (prestamista) a un agente deficitario de fondos (prestatario) por el uso del dinero que le otorga por un cierto periodo de tiempo. (Court E., Rengifo E., Zabos E. 2013, P. 4.)

MICROCRÉDITO

Es un esquema cuyo propósito es incrementar la penetración y la cobertura de los mercados financieros rurales, especialmente de productores en desarrollo a través de operaciones de microcréditos. Se autorizan fondos para capital de trabajo para plazos de 18 meses en moneda nacional.

MICROFINANZAS

Es aquella operación financiera ofrecida al Empresario propietario de una Micro Empresa, que mayormente es una "Unidad Económica Familiar"; con actividad productiva en el contexto de la vulnerabilidad (pobreza), sea esta de transformación, prestación de servicios o comercial. Por tanto, la fuente de

repago de toda obligación crediticia, está en las ventas o ingresos generados por su actividad.

PRÉSTAMOS

Modalidad en la que los créditos son concedidos mediante la suscripción de un contrato, que se amortizan en cuotas periódicas o con vencimiento único. Transacción conforme a la cual una parte proporciona a otra un cierto activo (con mayor frecuencia un activo financiero) con la obligación del prestatario de devolverlo al prestamista junto a los intereses correspondientes en la forma y plazos estipulados en el acuerdo. En ocasiones, esta operación supone la exigencia de una garantía como respaldo al pago del préstamo.

RECURSOS FINANCIEROS

Planear la administración financiera abarca, básicamente, la selección de los medios de financiamiento, el manejo del crédito y la determinación del capital de trabajo o el circulante, Financiamiento a corto y largo plazo.

RENTABILIDAD

Tasa de retorno obtenido de una inversión en un valor específico o de algún título de propiedad.

RIESGO DE CRÉDITO

Es definido como el potencial de que un cliente falle en el cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo con los términos acordados.

RIESGO OPERACIONAL

Se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos.

TASA DE INTERÉS EFECTIVA

La tasa de interés efectiva se define como una medida del interés pagado al final del periodo. Es la tasa de interés de un préstamo o producto financiero que se obtiene al reformular la tasa de interés simple como una tasa de interés compuesta anual que se paga al final del período. Esta tasa se puede utilizar para comparar los interés anuales entre préstamos con diferentes períodos de vencimiento (diario, mensual, anual, etc).(Court E. ,Rengifo E., Zabos E. 2013 P. 70).

2.3.- HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1.- HIPÓTESIS GENERAL

La gestión de créditos presenta algunos problemas a lo largo de todo el proceso crediticio lo cual influye en la calidad de cartera crediticia en la Oficina Especial de Acora de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes periodo 2015.

2.3.2.- HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- En el proceso cuantitativo de créditos existen dificultades en la elaboración e interpretación de los documentos financieros lo cual influye en el incremento de colocaciones crediticias.
- Las principales características del proceso cualitativo de créditos que incide en la recuperación crediticia son las garantías, antigüedad del negocio y los dependientes económicamente de una unidad familiar.

2.3.3.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TABLA N° 04

Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Gestión de Créditos	Proceso Cuantitativo	Nivel de dominio de elaboración e interpretación de estados financieros e indicadores financieros	Encuesta y Análisis Documental
	Proceso Cualitativo	Tipos de garantías Dependientes económicamente Riesgo por edad	
		Antecedentes crediticios Nivel de desarrollo del negocio	
Calidad de Cartera	Colocaciones	Análisis documental de metas asignadas respecto al % de cumplimiento de metas	
		Opinión de trabajadores respecto a las tasas de interés	
		Análisis del manual de créditos respecto a los productos ofrecidos	
	Recuperación	Análisis de reportes de mora, avance de recuperación Reportes al cierre de mes	
		Informes de causas de sobreendeudamiento Políticas de sobreendeudamiento	
		Supervisión De carácter preventivo De carácter correctivo	

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología orienta el proceso de investigación proporcionando información detallada sobre las acciones que permitieron describir y analizar el problema planteado.

Para el presente trabajo de investigación se aplicó el diseño no experimental transaccional - descriptivo.

3.1.-DISEÑO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

No experimental

Debido a que el enfoque de la investigación es cuantitativo, el diseño de investigación seleccionado es el diseño no experimental, que se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables; es decir, se trata de estudios donde no se varía en forma intencional las variables independientes para su efecto sobre otras variables, en la investigación no experimental se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, p.205).

Cuantitativo

El enfoque que se utilizó en el trabajo de investigación, es el enfoque cuantitativo, tomando en consideración que “el enfoque cuantitativo se usa en

la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, p.5).

3.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN Y MÉTODO

Descriptivo

“El método descriptivo busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, p.210).

Consiste en describir sistemáticamente e interpretar un conjunto de hechos relacionados con otros fenómenos tal como se realiza en el presente trabajo.

El método permitió revisar y analizar bibliografía y el manual de créditos de Caja los Andes, y así mismo se utilizó para el desarrollo de los objetivos analizar el proceso cuantitativo y cualitativo de créditos y conocer sus características.

Método deductivo

Es el procedimiento lógico que partiendo de proposiciones generales se derivan otras proposiciones o juicios particulares (conclusiones), es decir es un proceso que avanza de lo general a lo particular y permite extender el conocimiento que se tiene de una determinada clase.

Este método se utilizó para el planteamiento del problema de investigación y para el desarrollo de la investigación, en cuanto a la evaluación de la gestión de créditos de Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes, lo cual permitió determinar deficiencias en el proceso de otorgamiento de créditos, y en la gestión de la calidad de cartera.

3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Tomando en cuenta (Charaja, F, 2011, pag.110) es el conjunto total de elementos que reúnen las mismas características y que es focalizado por el interés investigativo en un contexto concreto. Los estadísticos acostumbran denominar a la población como un marco muestral.

La población de estudio está formado por 21 agencias de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes, en la misma encontramos personal de créditos y operaciones.

Muestra

Tomando como referencia a (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, p. 262), se utilizara el muestreo casual o a conveniencia puesto que permite seleccionar de forma directa e intencionadamente a los individuos de la población.

Para la investigación se toma como muestreo no Probabilístico por conveniencia y por tener acceso a la información, la muestra de investigación considera la unidad de análisis a la Oficina Especial de Acora compuesta por 11 personas como personal de créditos, específicamente vendría a ser:

Coordinador de créditos	(1 persona)
Asesores de crédito	
- Asesor senior	(1 persona)
- Asesor I	(1 persona)
- Asesor junior	(7 personas)
Asistente de Servicios	(1 persona)

3.4.- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS E INSTRUMENTOS

3.3.1.- Encuesta: Mediante estas técnicas se lograra obtener información de una muestra representativa de una determinada población. Es un proceso a través del cual conseguimos datos de información primaria que nos permitan explicar el problema.

Es un proceso interrogativo que finca su valor científico en las reglas de su procedimiento, se le utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra (Ortiz G., García, N. 2012)

Cuestionario: Es un instrumento de mayor utilización en las ciencias sociales y está estructurado a base de un conjunto de preguntas para obtener información sobre el problema que se está investigando. En este caso utilizamos el cuestionario estructurado aplicado al personal del área de créditos y operaciones, es un cuestionario con preguntas cerradas conteniendo diversas preguntas y alternativas variadas que son necesarias para tener un amplio panorama sobre el tema que estamos tratando en el trabajo de investigación, y que servirán para probar nuestras hipótesis.

3.3.2.-Análisis documental: Las técnicas de investigación documental centran su principal función en todos aquellos procedimientos que conlleve el uso óptimo y racional de los recursos documentales disponibles en las funciones de información. (Ruiz, L., 2014)

-) **Bibliografía:** Referente a conceptos y principios para la evaluación y Clasificación del Deudor.
-) **Manuales:** Manual de créditos y manual de organización y funciones de Caja los Andes.

) **Ley de la Superintendencia de Banca y Seguros, (Resolución N°808):**

3.3.3.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

El trabajo de investigación por usar método descriptivo, empleara en el procesamiento en base a la estadística descriptiva, como porcentajes y promedios estadísticos. Con los que se explicara los resultados producto de la investigación, lo que permitirá contrastar la hipótesis planteada. Por lo que se realizan las siguientes actividades: análisis de la información obtenida, codificación, y procesamiento para estimar porcentajes en el programa Excel, para el tratamiento e interpretación de la información obtenida, materia de estudio.

CAPITULO IV

CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

4.1.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN

PUNO

Puno es un departamento del Perú situado en el sureste del país. Ocupa 67 mil km² de territorio conformado por la mitad occidental de la Meseta del Collao, al oeste del lago Titicaca, y las yungas amazónicas al norte. Limita al este con territorio boliviano, al suroeste con los departamentos de Tacna, Moquegua y Arequipa, al oeste con el del Cuzco y al norte con Madre de Dios.

ACORA

Ubicado en el altiplano a una altura de 3 867 msnm a orillas del Lago Titicaca. El clima en la zona media es frío, templado y húmedo; en la zona alta y cordillera predomina un clima frío intenso y seco; y en la zona del lago posee un clima templado húmedo a frío, presentando condiciones microclimáticas muy favorables para el desarrollo de la actividad agrícola semi-intensiva y actividad pecuaria complementaria.

Según el censo peruano de 2007, 28 679 habitantes, de los cuales 93% vive en el área rural y el 7% el área urbana. El área total del distrito de 1871,31 km², distribuidos entre 115 comunidades campesinas y centros poblados menores.

TABLA N° 05

Centros poblados de Acora

Nº	DENOMINACIÓN	UBICACIÓN	DISPOSITIVO DE RECONOCIMIENTO
-	Ciudad de Acora	Zona Centro	Ley N° 757
1	Amaparani	Zona Alta	O.M. N° 096-2004-CMPP
2	Ayrumas Carumas	Cordillera	O.M. N° 096-2004-CMPP
3	Caritamaya	Zona Centro	O.M. N° 096-2004-CMPP
4	Ccopamaya	Zona Lago	-
5	Chancachi	Zona Centro	O.M. N° 096-2004-CMPP
6	Cocosani	Zona Lago	O.M. N° 096-2004-CMPP
7	Crucero	Zona Centro	-
8	Culta	Zona Centro	O.M. N° 096-2004-CMPP
9	Jayujayu	Zona Lago	O.M. N° 096-2004-CMPP
10	Jilatamarca Río Blanco	Zona Cordillera	O.M. N° 226-2008-CMPP
11	Marca Esqueña	Zona Centro	O.M. N° 096-2004-CMPP
12	Pasto Grande	Cordillera	O.M. N° 209-2008-CMPP
13	Sacuyo	Zona Alta	O.M. N° 096-2004-CMPP
14	Santa Rosa de Yanaque	Zona Lago	O.M. N° 096-2004-CMPP
15	Thunco	Zona Centro	-
16	Thunhuaya	Zona Lago	O.M. N° 096-2004-CMPP
17	Totorani	Zona Alta	O.M. N° 096-2004-CMPP
18	Villa Socca	Zona Lago	O.M. N° 096-2004-CMPP
19	Aguas Calientes	Zona Cordillera	-

4.2.- LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes (en adelante, CRAC Los Andes), es una entidad especializada en microcrédito, sujeta a la regulación de la SBS. Inicia operaciones en 1997 en la provincia de Puno, al sur del país. A la fecha tiene presencia en 4 departamentos del Perú a través de una red de 21 agencias.

Ofrece créditos bajo metodología individual, con licencia para captar depósitos del público. A junio de 2014, su cartera de créditos asciende aproximadamente

a S/.151 millones (US\$54 millones), distribuida entre 32,842 clientes. Cuenta con captaciones que ascienden a S/.113 millones (US\$40 millones).

Visión

"Ser el Banco Rural Líder del Perú".

Misión

"Somos el Socio Financiero que Fomenta y Fortalece el Futuro de las Familias rurales del Perú".

Valores

- Integridad.
- Respeto.
- Compromiso.
- Atención al cliente.
- Transparencia.
- Responsabilidad

Quienes Somos

- Somos la Caja Rural líder del Perú.
- Somos la entidad financiera que mejor comprende, atiende y sirve a nuestros clientes sobre todo nuestros empresarios Rurales Andinos.
- Somos un equipo joven, emprendedor y decidido. Contamos con el mejor talento humano, una combinación excepcional de talento Peruano e internacional, que respeta los orígenes y las tradiciones Andinas y complementa con know-how y expertise de calibre mundial.
- Creemos en nosotros y sabemos que podemos llevar a Caja Los Andes a ser el mejor banco del Perú.

Nuestro Cliente

- Nuestro cliente, sobre todo nuestro cliente Rural Andino, es el corazón de Caja Los Andes. Nuestros clientes son nuestra razón de ser.
- No vemos a nuestros clientes como personas pobres ni necesitadas, al contrario, los vemos como emprendedores dinámicos y de gran potencial.
- Vamos de la mano con nuestros clientes y aportamos al desarrollo económico de nuestras comunidades Rurales Andinas. Somos mucho más que una entidad financiera. Somos el socio estratégico de nuestros clientes y sus comunidades.

4.2.1.- La Oficina Especial de Acora

Entidad especializada en microcréditos e intermediación financiera, sujeto a regulación de la SBS, la Oficina Especial de Acora inicia sus operaciones el 14 de Febrero del año 2014, anteriormente funcionaba en Puno en el Ovalo Ramón Castilla y al ver la necesidad de estar cerca a los clientes del sector rural segmento en donde se tiene un fuerte posicionamiento gracias a las estrategias de expansión, es que se decide iniciar las operaciones en el Distrito de Acora. Caja los Andes fue la primera institución financiera privada que inició sus operaciones en dicho distrito brindando atención al público en su local que queda en la Av. Panamericana N°340., atención que es de lunes a sábado, ofertando diversos productos y servicios financieros a la población de Acora. Contando a Mayo del 2016 con 1553 clientes, y el saldo de cartera es de S/ 5 345 312.

FIGURA N° 01

ORGANIGRAMA DE LA OFICINA ESPECIAL DE ACORA



Fuente: Caja Rural de ahorro y Crédito los Andes Oficina Especial Acora 2015.

CAPÍTULO V

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se ha desarrollado el análisis de ambos procesos tanto el cualitativo como el cuantitativo en el cual se describirá a continuación:

5.1.-ANALIZAR EL PROCESO CUANTITATIVO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS Y COMO ESTE AFECTA LAS COLOCACIONES CREDITICIAS

TABLA N° 06

Dificultad para elaborar el Balance General

PREGUNTA N° 1 ¿Que parte del Balance General le resulta difícil elaborar?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Activo	0	0%
Pasivo	8	73%
Patrimonio	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 02



Fuente: Cuestionario, resultados del cuadro N°06
Elaboración: Propia del investigador - 2015

En la tabla N° 06 y figura N°02 se muestra que al 73% de los encuestados les resulta difícil elaborar el pasivo en el balance general, y al 27% le resulta difícil elaborar el patrimonio, esto significa que los asesores de crédito no pueden identificar claramente las deudas de otras entidades lo que les dificulta reconocer y elaborar posteriormente el balance general.

TABLA N° 07

Elaboración del Estado de Resultados

PREGUNTA N° 2 ¿Cuál de los siguientes elementos le es difícil elaborar del estado de resultados?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Ventas	0	0.0%
Costo de ventas	1	9.1%
Gastos operativos	2	18.2%
Gastos financieros	5	45.5%
Impuestos	3	27.2%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 03



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°07
Elaboración: Propia del investigador - 2015

En la tabla N° 07 y figura N°03 se muestra que al 46% de los encuestados le es difícil elaborar los gastos financieros (cuotas de créditos de otras instituciones financieras, tarjetas de crédito, otros) en el estado de resultados, el 27%

manifiesta que los impuestos le es dificultoso elaborar, seguidamente el 18% considera a los gastos operativos y por último el 9% manifiesta que el Costo de ventas le es difícil elaborar. Esta pregunta afirma la pregunta de la tabla N°01, puesto que los asesores no logran identificar de manera adecuada estas cuentas del Balance para luego elaborar el estado de resultados.

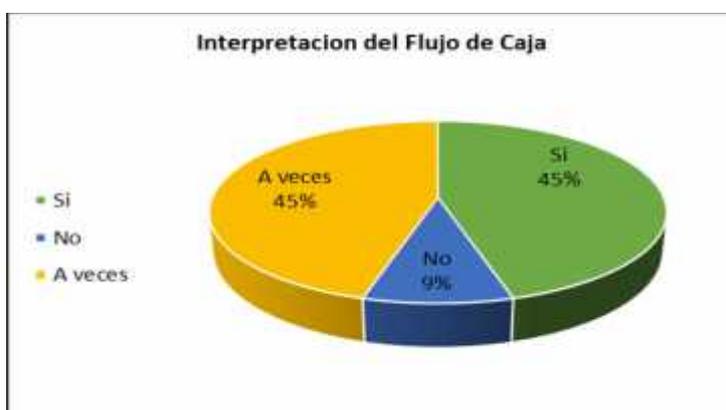
TABLA N° 08

Interpretación del Flujo de Caja

PREGUNTA N° 3 ¿Logra usted interpretar en forma adecuada el Flujo de Caja?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Si	5	45.5%
No	1	9.0%
A veces	5	45.5%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 04



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°08
Elaboración: Propia del investigador - 2015

En la tabla N° 08 y figura N° 04 se muestran los resultados respecto a la interpretacion del Flujo de caja, donde el 45% respondió que si y el otro 45% respondió a veces, y el 9% respondió que no, esto se debe a que el sistema es quién elabora el flujo a partir de los datos ingresados por los asesores,

haciendo de esto algo mecánico en donde muchas veces los asesores no se dan cuenta que el Flujo esta mal.

TABLA N° 09

Identificación de los Indicadores financieros

PREGUNTA N° 4 ¿Identifica usted sin problemas los indicadores financieros para cada sector (producción, servicio, y comercio)?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Si	4	36%
No	0	0%
A veces	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 05



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°09
Elaboración: Propia del investigador - 2015

En la tabla N° 09 y figura N° 05, muestran, que el 64% de los encuestados identifica a veces los indicadores financieros y que solo el 36% indica que si identifica los indicadores financieros sin problemas. De los datos se puede deducir que al tener un trabajo mecanizado se dejan pasar por alto aspectos importantes de los negocios evaluados al no identificar correctamente los indicadores financieros, lo que después de otorgar el crédito se traduce en mora.

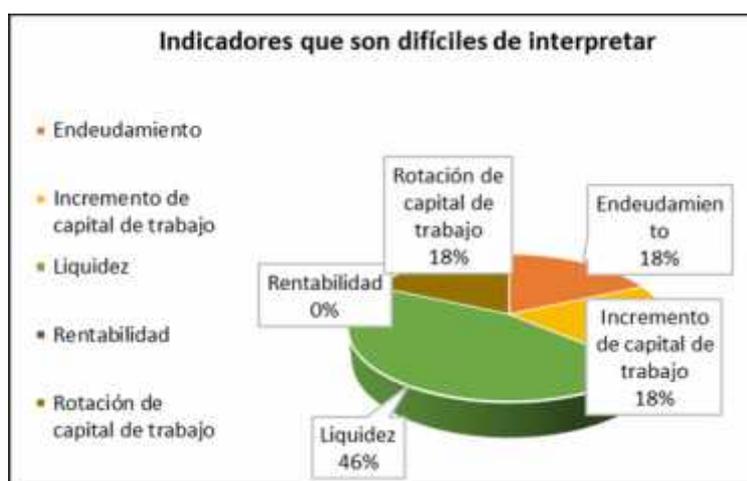
TABLA N° 10

Interpretación de los indicadores financieros

PREGUNTA N°5 ¿Cuál de los siguientes indicadores financieros le son difíciles de interpretar?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Endeudamiento	2	18.1%
Incremento de capital de trabajo	2	18.2%
Liquidez	5	45.5%
Rentabilidad	0	0.0%
Rotación de capital de trabajo	2	18.2%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N°06



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°10
 Elaboración: Propia del investigador - 2015

En la tabla N° 10 y figura N° 06, muestran, que el 46% de los encuestados manifiesta que el indicador de Liquidez le es difícil interpretar, el 18% manifiesta que el endeudamiento es difícil de interpretar, el 18% manifiesta que la Rotación de capital de trabajo le es difícil interpretar y por último el 18% considera que el endeudamiento es difícil de interpretar. De los resultados se puede deducir que falta reforzar a los asesores en temas de análisis e interpretación de indicadores financieros.

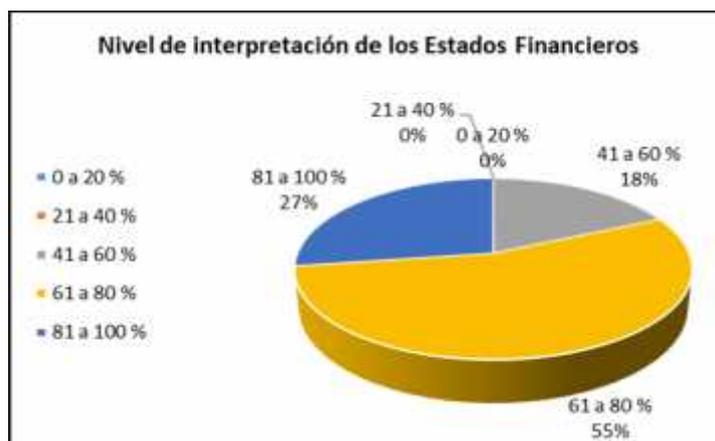
TABLA N° 11

Nivel de interpretación de los Estados Financieros

PREGUNTA N°6 ¿En cuánto cree usted que esta su nivel de interpretación de los estados financieros?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
0 a 20 %	0	0.0%
21 a 40 %	0	0.0%
41 a 60 %	2	18.2%
61 a 80 %	6	54.5%
81 a 100 %	3	27.3%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 07



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°11
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 11 y figura N° 07, muestran, que el 55% de los encuestados considera que su nivel de interpretación de todos los estados financieros está en un rango de 61 a 80%, el 27% manifiesta que su interpretación de los estados financieros está en un rango de 81 a 100%, y el 18% considera que esta en un rango de 41 a 60%. De los resultados se puede deducir que los asesores no están reconociendo temas que deberían manejar sin problemas puesto que su trabajo implica el manejo de todos estos temas que no todos dominan.

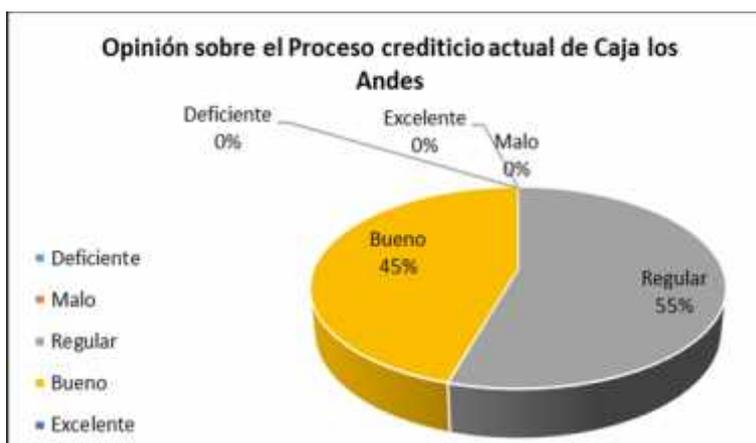
TABLA N° 12

Opinión sobre el proceso crediticio

PREGUNTA N°7 ¿Qué opinión le merece el proceso crediticio usado actualmente en Caja los Andes?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Deficiente	0	0%
Malo	0	0%
Regular	6	55%
Bueno	5	45%
Excelente	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 08



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°12
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 12 y figura N° 08, muestran, que el 55%, considera que el proceso crediticio actual de Caja los Andes es regular y el 45%, manifiesta que el proceso crediticio es bueno. De las respuestas se puede deducir que el proceso crediticio presenta dificultades que afectan el normal desenvolvimiento de las actividades que este implica, afectando las colocaciones crediticias.

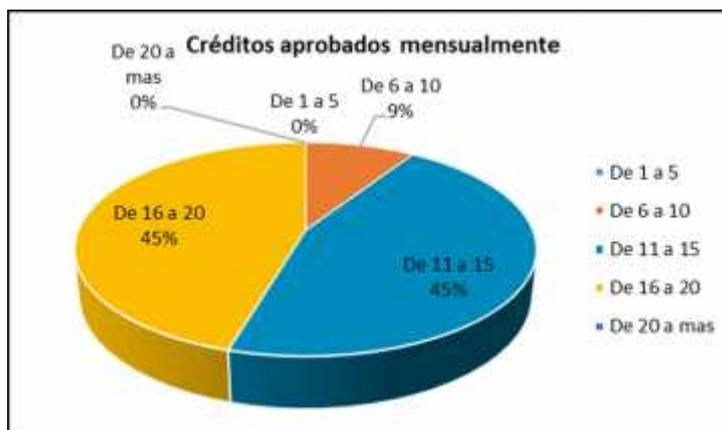
TABLA N° 13

Frecuencia de Créditos aprobados de forma mensual

PREGUNTA N°8 ¿De los créditos presentados mensualmente cuantos han sido aprobados?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
De 1 a 5	0	0.0%
De 6 a 10	1	9.0%
De 11 a 15	5	45.5%
De 16 a 20	5	45.5%
De 20 a mas	0	0
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 09



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°13
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 13 y figura N° 09, muestran que el 45% manifiesta que los créditos aprobados mensualmente se encuentran en un rango de 11 a 15 créditos aprobados, el 45% manifiesta que sus créditos aprobados están en un rango de 16 a 20 créditos mensuales, y por último el 9% manifiesta que solo se aprueban de 6 a 10 créditos mensuales. De los datos se puede deducir, que la frecuencia de créditos aprobados es regular y que la mayoría de asesores coloca por encima del mínimo requerido por la caja que son 10 créditos mensuales.

TABLA N° 14

Número de veces al año que se superó la meta mensual

PREGUNTA N°9 ¿Cuántas veces al año has superado tu meta mensual?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
0 - nunca	0	0.0%
1-3 veces al año	7	63.7%
4-6 veces al año	3	27.3%
7-9 veces al año	0	0.0%
10-12 veces al año	1	9.0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 10



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°14
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 14 y figura N° 10, muestran, que el 64% superó su meta anual en un rango de 1 a 3 veces al año, el 27% manifiesta que superó su meta de 4 a 6 veces al año, y solo el 9% manifiesta que superó su meta en un rango de 10 a 12 veces al año. De los datos se puede deducir que , la frecuencia de sobre metas es muy bajo.

TABLA N° 15

Créditos rechazados mensualmente

PREGUNTA N°10 ¿De los créditos presentados mensualmente cuantos han rechazados?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
0	2	18.2%
1	5	45.5%
2	4	36.3%
3 - 4	0	0.0%
5 a mas	0	0
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 11



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°15
Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 15 y figura N° 11, muestran, de los encuestados, que el 46% manifiesta que al menos una vez al mes su crédito fue rechazado, el 36% manifiesta que al menos 2 veces al mes su crédito fue rechazado y el 18% manifiesta que no se rechazaron sus créditos en ninguna oportunidad al mes. De los resultados se puede deducir que la tendencia de créditos rechazados es baja.

TABLA N° 16

Frecuencia de créditos desistidos

PREGUNTA N°11 ¿Cuántas veces al mes el cliente se desanimó o desistió del crédito?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
0	0.0%	0
1	27.3%	3
2	63.7%	7
3	9.0%	1
4 a mas	0.0%	0
TOTAL	100%	11

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 12



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°16
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 16 y figura N° 11, muestran, que el 64% de los encuestados manifiesta que al menos 2 veces al mes el cliente desistió de un crédito, que el 27% de los encuestados manifiesta que al menos 1 vez el cliente desistió de un crédito y el 9% manifiesta que al menos 3 veces al mes el cliente desistió de un crédito. De los resultados se puede deducir que la frecuencia de créditos desistidos es alta, ocasionando pérdida de tiempo en evaluación y presentación del crédito, generando pérdida de clientes.

TABLA N° 17

Razones por la que un cliente desiste de un crédito

PREGUNTA N°12 ¿Cuál fue la razón por la que desistió?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Por demora en la aprobación	8	72.8%
Reducción del monto	0	0.0%
Ampliación de cuotas	0	0.0%
Mala atención al cliente	0	0.0%
Tasas muy altas	3	27.2%
Asesor demoro en presentar el crédito	0	0
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 13



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°17
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 17 y figura N° 13, muestran, que el 73% de los encuestados manifiestan que las causas de un crédito desistido es por la demora en la aprobación del crédito, el 27% manifiesta que el cliente desiste de un crédito porque Caja los Andes tiene tasas muy altas. De los resultados se puede deducir que los tiempos de aprobación son muy largos lo que ocasiona pérdida de clientes y pérdida de tiempo a los asesores puesto que son ellos quienes presentan el crédito después de haber hecho la evaluación y verificación del negocio y domicilio del cliente, y que muchas veces el proceso de aprobación

se prolonga porque los estados financieros no están bien elaborados y tienen que ser reestructurados.

TABLA N° 18

Influencia de las tasas de interés en las colocaciones crediticias

PREGUNTA N°13 ¿Cree usted que la tasa de interés influye las colocaciones crediticias?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Siempre	6	54.5%
Casi siempre	5	45.5%
A veces	0	0.0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 14



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°18
Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 18 y figura N° 14, muestran, de los encuestados el 55% respondió que las tasas de interés influyen siempre en las colocaciones crediticias, el 45% respondió que las tasas de interés influye casi siempre en las colocaciones crediticias. De las respuestas se puede deducir que las tasas de interés si determinan el incremento en las colocaciones.

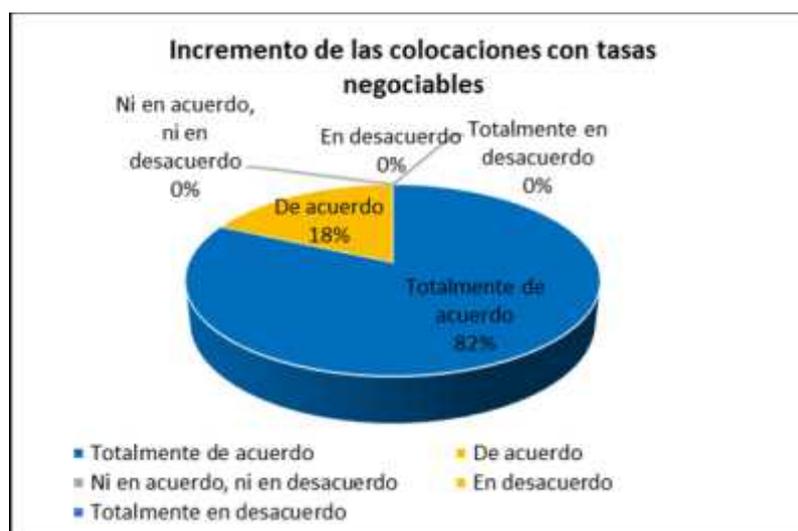
TABLA N° 19

Incremento de las colocaciones con tasas negociables

PREGUNTA N°14 ¿cree usted que las colocaciones se incrementarían si se usaran las tasas negociables como tarifario vigente en Caja los Andes?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	9	81.8%
De acuerdo	2	18.2%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 15



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°19
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 19 y figura N° 15, muestran, de los encuestados el 82% respondió que está totalmente de acuerdo, si se usara el tarifario de tasas negociables como tarifario vigente, las colocaciones se incrementarían, y el 18% está de acuerdo si se usara el tarifario de tasas negociables como tarifario vigente. De las respuestas se puede deducir, que las colocaciones tendrían un impacto positivo si se decidiera usar el tarifario de tasas negociables en Caja

los Andes. (Actualmente el tarifario de tasas negociables solo se usa para algunos clientes que pagan puntual y se usa cuando existen campañas como día de la madre, fiestas patrias, campaña escolar y campaña navidad). Otro punto a analizar en esta pregunta es que el tarifario de tasas negociables esta igual (o menor en algunos casos) a las tasas de las entidades que tienen las tasas más competitivas en Puno, lo cual vendría a ser una ventaja para Caja los Andes.

TABLA N° 20

Variedad de productos crediticios

PREGUNTA N°15 ¿Está usted de acuerdo con la variedad de productos crediticios que ofrece Caja los Andes?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	6	54.5%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	5	45.5%
En desacuerdo	0	0.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 16



Fuente: Cuestionario, resultados del cuadro N°20
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 20 y figura N° 16, muestran, de los encuestados el 55% respondió que está de acuerdo con los productos crediticios que ofrece Caja los Andes, y el 45% respondió, ni en acuerdo ni en desacuerdo, de las respuestas podemos deducir que de manera regular los productos crediticios ofrecidos están acorde al mercado.

5.2.- CONOCER EL PROCESO CUALITATIVO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS Y DETERMINAR LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE INCIDEN EN LA RECUPERACIÓN CREDITICIA

TABLA N° 21

Garantías que representan menor riesgo

PREGUNTA N°16 ¿Qué tipo de garantía cree usted que representa menor riesgo?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Hipoteca	5	45.5%
Fiador solidario	4	36.4%
Garantía personal	2	18.1%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 17



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°21
Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 21 y figura N° 17, muestran, de los encuestados respecto a la pregunta ¿Qué tipo de garantías cree usted que representa menor riesgo? el 46% respondió Hipoteca, el 36% respondió Fiador solidario, el 18% respondió Garantía personal. De las respuestas podemos deducir que se encuentran menos riesgo cuando un crédito se otorga con hipoteca y con garantes solidarios, es un factor subjetivo que se usa para presionar al cliente cuando este entra en mora y que facilita la recuperación del crédito.

TABLA N° 22

Si las garantías aseguran el retorno de un préstamo

PREGUNTA N° 17 ¿Cree usted que las garantías aseguran el retorno de un préstamo?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	2	18.2%
De acuerdo	7	63.6%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	18.2%
En desacuerdo	0	0.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 18



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°22
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 22 y figura N° 18, muestran, de los encuestados respecto a la pregunta ¿Cree usted que las garantías aseguran el retorno de un préstamo? El 64% respondió que está de acuerdo, el 18% respondió que está totalmente de acuerdo y el otro 18% respondió ni en acuerdo ni en desacuerdo. De las respuestas podemos deducir que las garantías presentadas si bien presionan a los clientes a pagar sus deudas no determinan el retorno al 100% del préstamo, pero las garantías se pueden usar para presionar al cliente y a los avales del crédito.

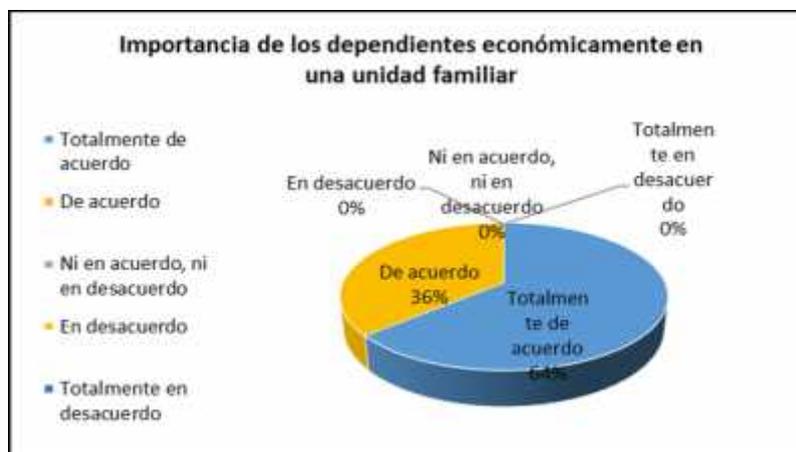
TABLA N° 23

Dependientes vulnerables en una unidad familiar

PREGUNTA N° 18 ¿El número de dependientes económicamente en una unidad familiar es importante al momento de otorgar un crédito?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	7	63.6%
De acuerdo	4	36.4%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 19



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°23
Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 23 y figura N° 19, muestran, de los encuestados respecto a la pregunta ¿El número de dependientes económicamente en una unidad familiar es importante al momento de otorgar un crédito? El 64% respondió que esta totalmente de acuerdo, el 36% respondió que esta de acuerdo. De las respuestas podemos deducir que este aspecto cualitativo es muy importante al momento de otorgar un crédito, porque de este aspecto dependen los gastos familiares que finalmente afecta directamente a la utilidad neta del cliente, utilidad que hace frente a pago de cuotas y otras obligaciones financieras.

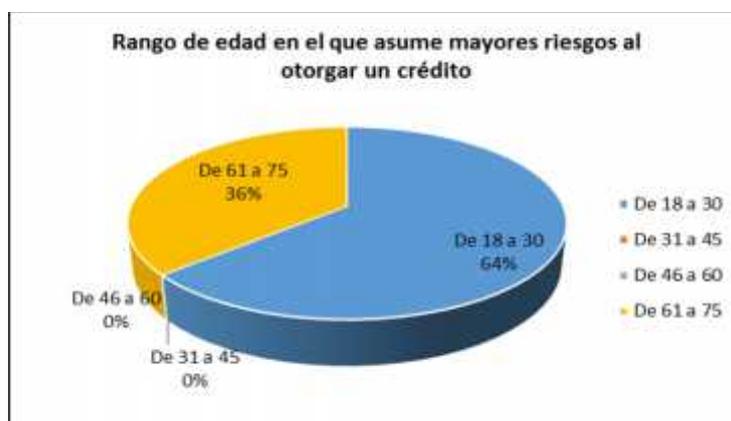
TABLA N° 24

Rango de edad en donde se asumen mayores riesgos de otorgar un crédito

PREGUNTA N°19 ¿En qué rango de edad cree usted que se asume mayores riesgos?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
De 18 a 30	7	63.6%
De 31 a 45	0	0.0%
De 46 a 60	0	0.0%
De 61 a 75	4	36.4%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 20



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°24
Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 24 y figura N° 20, muestran, de los encuestados respecto a la pregunta ¿En qué rango de edad cree usted que se asume mayores riesgos? El 64% respondió que existe mayor riesgo en el rango de edad de 18 a 30 años, y el 36% respondió que existe mayor riesgo en el rango de edad de 61 a 75 años. De las respuestas se puede deducir que en la experiencia de los asesores este rango de edad (18 a 30) tiene más riesgos de caer en mora por diversos motivos: separación de la pareja, problemas familiares diversos, inestabilidad laboral, tercerización de créditos a familiares que están sobre endeudados, falta de responsabilidad y puntualidad, en cambio el rango de (61 a 75) solo se dan casos de enfermedad, muerte y algunos casos de tercerización crediticia.

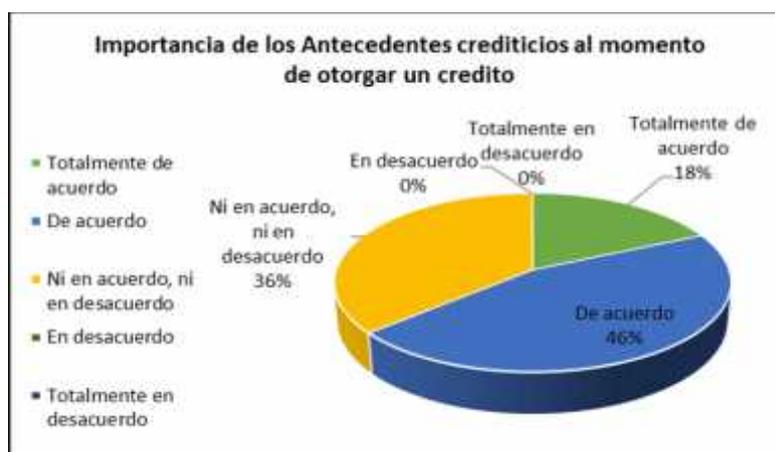
TABLA N° 25

Importancia de los antecedentes crediticios al momento de otorgar un crédito

PREGUNTA N° 20 ¿Considera usted que los antecedentes crediticios en el sistema financiero determina la aprobación o rechazo de un crédito?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	2	18.2%
De acuerdo	5	45.5%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4	36.3%
En desacuerdo	0	0.0%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 21



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°25
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 25 y figura N° 21, muestran, de los encuestados respecto a las pregunta ¿Considera usted que los antecedentes crediticios en el sistema financiero determina la aprobación o rechazo de un crédito? El 46% está de acuerdo, el 36% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 18% totalmente de acuerdo. De las respuestas de puede deducir que el historial de un cliente si influye en la aprobación o rechazo de un cliente, así el cliente muestre buenos ingresos si tuvo un historial con retrasos será difícil que se le otorgue un crédito o un monto alto.

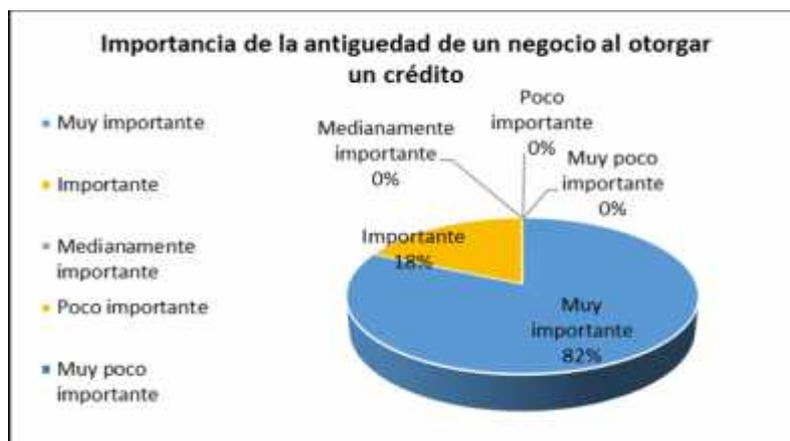
TABLA N° 26

Importancia de la antigüedad de un negocio al otorgar un crédito

PREGUNTA N° 21 ¿Qué importancia le merece la antigüedad de un negocio al momento de otorgar un crédito?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Muy importante	9	81.9%
Importante	2	18.1%
Medianamente importante	0	0.0%
Poco importante	0	0.0%
Muy poco importante	0	0.0%
TOAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 22



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°26
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 26 y figura N° 22, muestran, de los encuestados respecto a la pregunta ¿Qué importancia le merece la antigüedad de un negocio al momento de otorgar un crédito? El 82% respondió muy importante y el 18% respondió importante. De las respuestas se puede deducir que la antigüedad de un negocio incluso indica que tan propenso está a soportar cambios, también es un indicador de estabilidad lo cual da más garantías al momento de otorgar un crédito.

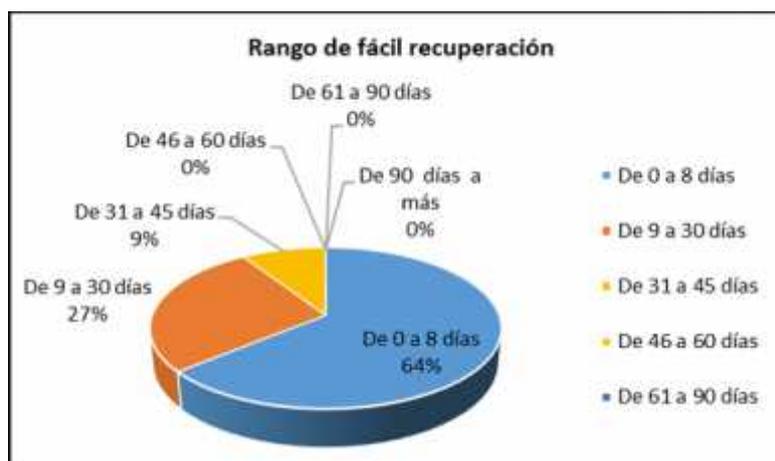
TABLA N° 27

Créditos en mora en rangos de fácil recuperación

PREGUNTA N° 22 ¿En qué rango la recuperación es más fácil?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
De 0 a 8 días	8	63.8%
De 9 a 30 días	2	27.2%
De 31 a 45 días	1	9.0%
De 46 a 60 días	0	0.0%
De 61 a 90 días	0	0.0%
De 90 días a más	0	0
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 23



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°27
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 27 y figura N° 23, muestran, de los encuestados respecto a la pregunta ¿En qué rango la recuperación es más fácil? El 64% respondió que de 0 a 8 días, el 27% respondió que de 9 a 30 días, y el 9% respondió que de 31 a 45 días la recuperación es más fácil. De las respuestas se puede deducir que hay más probabilidades de que un cliente pague siempre y cuando se le haga la cobranza cuando está en los primeros días de mora, así se evitará acumulación de cuotas impagadas.

TABLA N° 28

Créditos en mora en rangos de difícil recuperación

PREGUNTA N° 23 ¿En qué rango la recuperación es más difícil?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
De 0 a 8 días	1	9.0%
De 9 a 30 días	1	9.0%
De 31 a 45 días	1	9.0%
De 46 a 60 días	0	0.0%
De 61 a 90 días	6	55.0%
De 90 días a más	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 24



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°28
Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 28 y figura N° 24, de los encuestados respecto a la pregunta ¿En qué rango la recuperación es más difícil? El 55% respondió que de 61 a 90 días, el 18% respondió que de 90 a más, el 9% respondió que de 31 a 45 días, el 9% que de 9 a 30 días, y el otro 9% que de 0 a 8 días la recuperación es más difícil. De las respuestas se puede deducir que la mayoría considera que el rango más difícil de cobranza esta de 61 a 90 días, puesto que un cliente que tiene cuotas vencidas acumuladas más de dos en este caso es difícil de recuperar, seguido del rango de 90 a más, puesto que este rango generalmente se encuentra en cobranza judicial, rango que ya no maneja el asesor sino el área de recuperaciones, y por ser lugares alejados las visitas son limitadas y esto hace aún más difícil la recuperación de este rango.

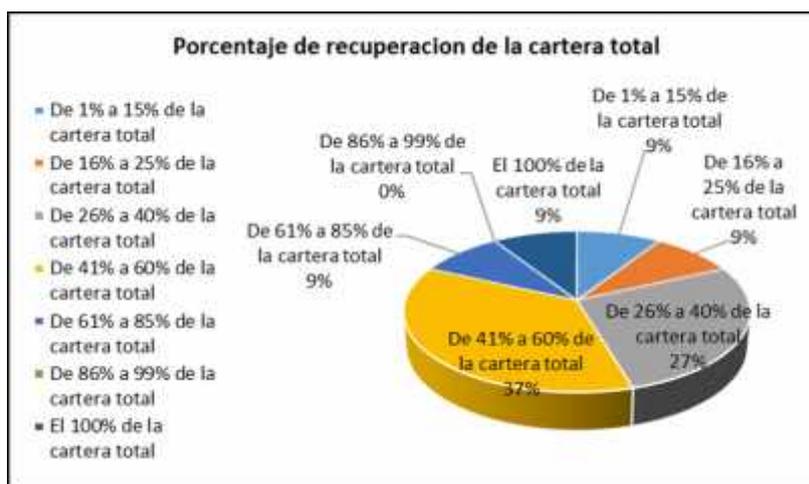
TABLA N° 29

Porcentaje de créditos recuperados mensualmente

PREGUNTA N° 24 ¿Qué porcentaje de créditos recupera mensualmente?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
De 1% a 15% de la cartera total	1	9.0%
De 16% a 25% de la cartera total	1	9.0%
De 26% a 40% de la cartera total	3	27.3%
De 41% a 60% de la cartera total	4	36.4%
De 61% a 85% de la cartera total	1	9.0%
De 86% a 99% de la cartera total	0	0.00%
El 100% de la cartera total	1	9.0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 25



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°29
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 29 y figura N° 25, muestran, de los encuestados respecto a la pregunta ¿Qué porcentaje de créditos recupera mensualmente? El 37% respondió que recupera de 41 a 60%, el 27% respondió que recupera de 26 a 40%, el 9% respondió que recupera de 16 a 25%, el 9% respondió de 1 a 15%, el 9% respondió el 100% de la cartera y el otro 9% respondió de 61 a 85% de recuperación de la cartera total en mora. De las respuestas se puede deducir que usualmente se recupera en promedio el 50% de la cartera en mora lo cual

es un buen indicador, pero no es óptimo, porque lo mínimo requerido por Caja los Andes en recuperación es el 70% de la cartera total.

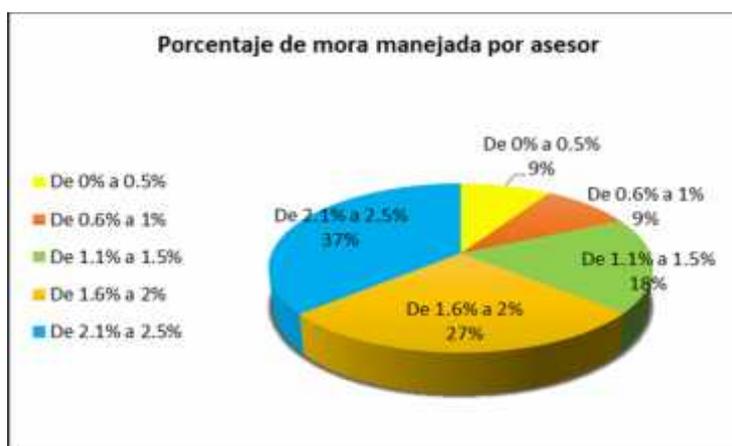
TABLA N ° 30

Porcentaje de mora manejado mensualmente

PREGUNTA N° 25 ¿Usualmente cuál es el porcentaje de mora que maneja mensualmente?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
De 0% a 0.5%	1	9.0%
De 0.6% a 1%	1	9.0%
De 1.1% a 1.5%	2	18.2%
De 1.6% a 2%	3	27.3%
De 2.1% a 2.5%	4	36.4%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N° 26



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°30
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 30 y figura N° 26, muestran, de los encuestados que el 37% maneja mora de 2.1 a 2.5%, el 27% maneja mora de 1.6 a 2%, el 18% maneja mora de 1.1% a 1.5%, el 9% maneja mora de 0.6 a 1%, y el otro 9% maneja mora de 0 a 0.5%. De las respuestas se puede deducir que los niveles de mora están en rangos manejables.

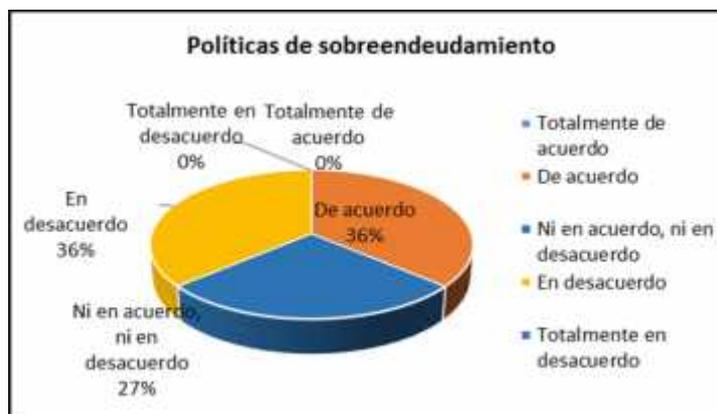
TABLA N° 31

Políticas de sobreendeudamiento

PREGUNTA N° 26 ¿Considera usted adecuadas las políticas de sobreendeudamiento que tiene Caja los Andes?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
De acuerdo	4	36.4%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	3	27.3%
En desacuerdo	4	36.4%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N°27



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°31
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 31 y figura N° 27, muestran, de los encuestados respecto a la pregunta ¿Considera usted adecuadas las políticas de sobreendeudamiento que tiene Caja los Andes? El 36% respondió de acuerdo, el 36% está en desacuerdo y el 27% ni en acuerdo ni en desacuerdo con las políticas de sobreendeudamiento. De las respuestas se puede deducir que las políticas de sobreendeudamiento no están claras por lo que los asesores muchas veces tienen que hacer consultas a los coordinadores de créditos, y a los gerentes sobre estos temas generando pérdida de tiempo y mala información.

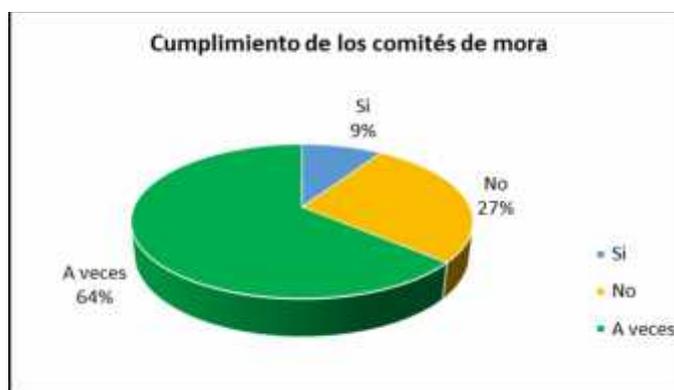
TABLA N° 32

Cumplimiento de los comités de mora

PREGUNTA N° 27 ¿Según su criterio los comités de mora cumplen con lo establece el manual de Créditos?	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Si	1	9.1%
No	3	27.3%
A veces	7	63.6%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de créditos (OEA) Puno-2015
 Elaboración: Propia del investigador

FIGURA N°28



Fuente: Cuestionario, resultados de la tabla N°32
 Elaboración: Propia del investigador – 2015

En la tabla N° 32 y figura N° 28, muestran, de los encuestados respecto a la pregunta ¿Según su criterio los comités de mora cumplen con lo establece el manual de Créditos? El 64% respondió a veces, el 27% respondió no, y el 9% respondió sí. De las respuestas se puede deducir que los comités de mora o cumplen con lo establecido en el manual, generado problemas al momento de realizar la recuperación crediticia, no se cumplen muchas veces con las etapas preventivas y correctivas en el tiempo que establece el manual, al no cumplir estas etapas no se logra hacer un correcto seguimiento.

5.3.- DE LA PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS PARA MEJORAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS QUE CONTRIBUYA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DE CARTERA.

Tomando en cuenta los hallazgos identificados en el acápite 5.1 y 5.2, se detalla los lineamientos propuestos que son:

Gestión de Créditos: Establecer claramente los puntos a considerar en ambos aspectos tanto cualitativo y cuantitativo que permitan agilizar la aprobación de los créditos.

Aspecto cuantitativo y cualitativo: en este aspecto se tienen debilidades que se podrían fortalecer en los comités de créditos.

- Realizar una retroalimentación cada mes en todo lo que es interpretación de estados financieros, para fortalecer los conocimientos técnicos, esto porque los créditos de montos mayores que se mandan a Puno, muchas veces son devueltos porque los indicadores no están bien o el Patrimonio no está coberturado porque el cliente tiene muchos pasivos, este análisis se debe hacer en comité de créditos.
- Los créditos no deben ser propuestos hasta que se subsanen todas las observaciones crediticias que tiene el crédito presentado, ni debe pasar a la instancia superior si aún no tiene la aprobación de la mayoría de los integrantes del comité. Hace falta que los participantes del comité de créditos sean minuciosos al revisar cada parte del expediente de créditos, balance, estado de resultados, documentos del negocio, garantías, etc.

- Considerar aspectos cualitativos como los riesgos por edad, considerar los dependientes económicamente porque esto determinara los ingresos netos del negocio evaluado que se reflejaran en el estado de resultados.
- Existe demora en la aprobación del crédito y existe duplicidad de funciones, esto se da por las razones mencionadas en el punto anterior, se deben cumplir con los comités de créditos, establecer normas internas que aseguren el cumplimiento de una operatividad que implique ahorro de tiempo y simplificación de funciones, para que el área de operaciones no pierda el tiempo volviendo a revisar cada documento que ya se debió revisar en comité de créditos.

Colocaciones: Respecto a las colocaciones que se ven afectadas directamente por las tasas de interés.

- Se propone a Caja los Andes promocionar sus productos crediticios usando el tarifario negociable, tarifario que solo se maneja de manera interna, porque de esta manera más clientes se decidirían a trabajar con la caja, incrementando no solo clientes, también se fidelizaría a clientes antiguos que muchas veces no ven ningún beneficio. Este tarifario de tasas negociables es una ventaja frente a la competencia, y Caja los Andes no lo aprovecha y tampoco orienta a los trabajadores sobre el uso adecuado de este tarifario, porque muchas veces los asesores ofrecen la tasa negociable y al final Gerencia de Créditos no lo aprueba.

TABLA N° 33

TARIFARIO VIGENTE PARA CRÉDITOS AGROPECUARIOS Y PYMES

MONTOS	TEM	TEA
Hasta S/999	3.7000%	54.6480%
> ó = S/1,000 a 2,999	3.5000%	51.6480%
> ó = S/3,000 a 5,999	3.4156%	49.6340%
> ó = S/6,000 a 9,999	3.2587%	46.9340%
> ó = S/10,000 a 19,000	2.9715%	42.1040%
> ó = S/20,000 a 49,999	2.7620%	38.6720%
> ó = S/50,000 a más	2.5633%	35.4890%

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes 2015.

TABLA N°34

TARIFARIO NEGOCIABLE PARA CRÉDITOS AGROPECUARIOS Y PYMES

MONTOS	TEM	TEA
> ó = a S/. 1,000	3.2000%	45.9340%
> ó = a S/. 3,000	3.1000%	44.2461%
> ó = a S/. 4,000	3.0000%	42.5760%
> ó = a S/. 5,000	2.8000%	39.2890%
> ó = a S/. 5,000	2.7000%	37.6720%
> ó = a S/. 10,000	2.5000%	34.4890%
> ó = a S/. 10,000	2.4000%	32.9228%
> ó = a S/. 20,000	2.3000%	31.3734%
> ó = a S/. 20,000	2.3000%	29.8407%
> ó = a S/. 30,000	1.9446%	26.0000%
> ó = a S/. 50,000	1.8000%	23.8726%

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes 2015.

- El uso de este tarifario debería estar normado y también debe establecer a quienes aplica en que plazos, condiciones y excepciones, para que no genere confusiones ni demoras en las aprobaciones de créditos.

PROPUESTA DE CONDICIONES DE USO DEL TARIFARIO NEGOCIABLE

- El tarifario negociable podrá ser ofrecido a clientes que trabajen más de un año y medio con Caja los Andes.

- Que no presenten más de 30 días en una de las cuotas pagadas de su último crédito.
- Que no estén endeudados con más de tres entidades financieras incluida Caja los Andes (incluye a titular y su cónyuge), incluye créditos en las entidades que no están reguladas por la SBS.
- En caso de que el titular y el cónyuge tengan ingresos por diferentes actividades se podrá tener endeudamiento hasta con cinco entidades financieras incluida la caja, y para evitar riesgos se podrá hacer compra de deudas usando tarifario negociable, según evaluación crediticia de ambos negocios.
- El cliente no podrá tener dos créditos a la vez con la tasa negociable, en caso tenga crédito vigente con tarifario vigente el otro crédito solicitado podrá tener con tasa de tarifario negociable.

Recuperación: En respuesta a la problemática de recuperaciones crediticias. Los cuales son una serie de indicadores, cuyo propósito es informar sobre el posible riesgo de no pago de los clientes, para que se tomen las medidas de control respectivas.

- Establecer parámetros aceptables de riesgo por tipo de negocio, tomando en cuenta número de entidades financieras reguladas y no reguladas con los que el titular y cónyuge tienen deudas, para así minimizar el riesgo de no pago de los clientes, calificación en el sistema financiero, número de entidades del titular y cónyuge.

TABLA N°35

CRITERIOS DE ADMISIÓN (PROPUESTA)

CRITERIOS DE ADMISION	TIPO DE CLIENTE	GRANDE Y MEDIANA EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MICROEMPRESA	CONSUMO
BASE	CUOTA\RESULTADO	90%	80%	80%	90%
CALIFICACION	Normal	90%	80%	80%	90%
	CPP	80%	75%	75%	80%
	Deficiente	75%	60%	60%	75%
	Dudoso	60%	55%	55%	60%
	Perdida	50%	40%	40%	50%
ENTIDADES FINANCIERAS INCLUIDA CAJA LOS ANDES	= o Mayor a 5	No aplica	-5%	-10%	-10%
	= o Mayor a 4	No aplica	-5%	-5%	-5%
	= a 3	No aplica	-	-	-
PASIVO \PATRIMONIO POR SECTOR ECONOMICO	Comercio	menor al 100% si es normal			No aplica
	Producción	menor al 90% si es normal			No aplica
	Servicio	menor al 90% si es normal			No aplica
PASIVO \PATRIMONIO	CPP	90%	90%	90%	No aplica
	Deficiente	70%	70%	60%	No aplica
	Dudoso	70%	70%	60%	No aplica
	Perdida	50%	50%	40%	No aplica

Fuente: elaboración propia del investigador.

Implementación de Señales de alerta temprana

Dentro de las medidas de control se encuentra:

- La realización de visitas de clientes que presenten indicadores de sobreendeudamiento, especialmente a los que se encuentran en mora, a cargo de la Unidad de Recuperaciones y en coordinación con el personal del negocio. Estas visitas se realizarán con la finalidad de tomar las acciones correctivas o mejoras, según sea el caso, mantener un registro de informes sobre las posibles causas de no pago y las causas de sobreendeudamiento por parte de los asesores de créditos, para el control y seguimiento respectivo.

- Posteriormente el área de recuperaciones podrá hacer visitas constantes de cobro de acuerdo a los informes entregados por los asesores de créditos y así la cobranza tendrá un orden y la información suficiente de acuerdo a los informes hasta llegar a la etapa judicial si fuera el caso, porque se da el caso de que no existen informes y el área de recuperaciones tiene que estar llamando al asesor para informarse sobre el caso del cliente en mora y no se puede tomar las medidas correctivas ni hacer un cobro adecuado, porque el cobro de clientes en distintos rangos tiene tratativa diferenciada.

5.4.- CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

5.4.1.- Contrastación de la Hipótesis Específica N°1: En el proceso cuantitativo de créditos existen dificultades en la elaboración e interpretación de los documentos financieros lo cual influye en el incremento de colocaciones crediticias.

En el análisis realizado del subtítulo 5.1., a partir de las tablas N° 6,7,8 y 9 de evaluación cuantitativa referente a elaboración e interpretación de documentos financieros, se ha identificado que si existen dificultades: En cuanto al Balance General como lo muestra la tabla N° 6 el pasivo con 73%, en el Estado de resultados como lo muestra la tabla N° 7 los gastos financieros 45.5%, respecto a la interpretación del Flujo de Caja como lo muestra la tabla N°8 el 45.5% logra identificar de forma adecuada y el 45.5% solo identifica a veces y por ultimo respecto a la identificación de Indicadores financieros como lo muestra la tabla N° 9 el 64% identifica a veces. A partir de la tabla N°13 sobre frecuencia de créditos aprobados de 11 a 15 con 45.5% y de 16 a 20 con

45.5%, la tabla N° 14 en cuanto a superación de metas de 1 a 3 veces al año con 63.7%. Frente a ello queda demostrado las dificultades en la elaboración de documentos financieros que influye en las colocaciones crediticias, por lo cual se valida y acepta la Hipótesis específica N°1.

5.4.2.- Contrastación de la Hipótesis Específica N° 2: Las principales características del proceso cualitativo de créditos que incide en la recuperación crediticia son las garantías, antigüedad del negocio y los dependientes económicamente de una unidad familiar.

En el análisis realizado del subtítulo 5.2., a partir de las tablas N° 22, 23, y 26, se ha identificado las principales características de la evaluación cualitativa: respecto a las garantías la tabla N° 22 muestra que el 64% está de acuerdo de que las garantías aseguran el retorno de un préstamo, en cuanto a los dependientes económicamente la tabla N° 23 muestra que el 64% está totalmente de acuerdo en que es un factor cualitativo importante y respecto a la antigüedad del negocio la tabla N° 26 muestra que el 82% considera muy importante este aspecto cualitativo de antigüedad que no solo da consistencia al negocio, también minimiza el riesgo de caer en mora. Respecto a la recuperación crediticia como lo muestra la tabla N° 29, se recupera de 41 a 60%. Por lo tanto se valida y acepta la hipótesis específica N°2.

5.4.3.- Contrastación de la Hipótesis General: La gestión de créditos presenta algunos problemas a lo largo de todo el proceso crediticio lo cual influye en la calidad de cartera crediticia.

En la investigación se detectó que si existen problemas en cuanto al proceso crediticio como lo muestran las tablas N° 6,7,8,y 9 considerado en la HE1, influenciando en la calidad de cartera así como lo muestran las tablas N° 12,

13, 22,23 y 29 considerado en la HE2, a partir de la validación de las hipótesis específicas y el análisis realizado del sistema de gestión de créditos se considera que existen problemas en el proceso de gestión de créditos. Por lo tanto podemos concluir y dar por validada la hipótesis general.

CONCLUSIONES

PRIMERO: En el proceso cuantitativo de créditos si existen dificultades en la elaboración e interpretación de los documentos financieros, al 73% le resulta difícil elaborar el pasivo, al 46% el estado de resultados, al 45% a veces le resulta difícil interpretar el flujo de caja y al 64% a veces le resulta difícil identificar los indicadores financieros, son datos que reflejan la existencia de falta de conocimientos técnicos que por más que se tenga un sistema avanzado son vacíos que existen porque son las personas las que interpretan datos y son las personas las que ingresan los datos para que el sistema los procese, influyendo en las colocaciones crediticias, puesto que la frecuencia de créditos aprobados de manera mensual es de solo 11 a 15 créditos, la superación de meta mensual es de 1 a 3 veces al año representando 63.7%.

SEGUNDO: En relación al proceso crediticio cualitativo se identificó las principales características que destacan en este proceso, como son garantías con un 64%, dependientes económicamente 64% y la antigüedad del negocio con un 82% que considera muy importante esta característica, estas características que no se consideran importantes al momento de otorgar un crédito, que afectan los ingresos netos de los negocios evaluados y como consecuencia tienen un impacto negativo en las recuperaciones crediticias, puesto que la recuperación de la cartera total es solo de 41 a 60%, indicador que está por debajo del mínimo requerido por Caja los Andes que es 75% de la cartera total.

TERCERO: El actual proceso de créditos si presenta algunos problemas a lo largo de todo el proceso crediticio porque el 54% cree que su nivel de

interpretación de estados financieros está en un rango de 61 a 80%, tomando en cuenta que elaborar e interpretar estos documentos financieros son una herramienta de trabajo que al ser usados diariamente se debería conocer casi en un 100%, estos aspectos influyen en la calidad de cartera tanto en la colocación y recuperación, el 45% hace aprobar de 11 a 15 créditos mensuales y el 45% hace aprobar de 16 a 20 créditos, y recupera de 40 a 60% de la cartera total en mora. En ambos casos están por debajo del indicador mínimo requerido por Caja los Andes.

RECOMENDACIONES

Luego de haber concluido el trabajo de investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

PRIMERO: Tomando en cuenta el análisis realizado al proceso cuantitativo y los problemas que se han identificado se recomienda a Caja los Andes implementar aspectos cualitativos y cuantitativos identificados en el presente trabajo de investigación, que se incluyan en el manual de créditos en donde se dividan estos aspectos de manera clara y precisa que aseguren una adecuada gestión de créditos, para así poder mejorar las colocaciones y tener un mejor control en los resultados de cumplimiento. Caja los Andes también debe considerar al personal capacitado, asignándoles personas nuevas a cargo para que se pueda dar una retroalimentación por ambas partes en temas técnicos de análisis y elaboración de documentos financieros, y hacer una evaluación tanto al personal que se está capacitando como al asesor que está encargado de enseñar todo lo referente a créditos. Premiando el esfuerzo con certificados de reconocimiento, bonos monetarios, días libres, entre otros.

SEGUNDO: Se identificó y conoció el proceso cualitativo que tiene Caja los Andes y se sugiere ponerle mayor énfasis a las características cualitativas identificadas porque estas inciden en la recuperación crediticia, son aspectos no medibles que no se consideran al momento de hacer una evaluación crediticia pero que al final del proceso son causas del no pago de los créditos deteriorando la cartera y aumentando los índices de mora.

TERCERO: Para mejorar la gestión de créditos en Caja los Andes se deben tomar en cuenta los lineamientos de políticas crediticias propuestas en el

presente trabajo, puesto que los lineamientos están basados en de una mejor administración de créditos, con el fin de mejorar la calidad de cartera.

CUARTO: De acuerdo al análisis realizado a la gestión de créditos, refleja que existen problemas en el proceso cuantitativo y cualitativo se recomienda realizar capacitación de personal asignándole a un personal antiguo un personal nuevo, para que exista constante retroalimentación y posteriormente evaluar a ambas partes mejorando continuamente la gestión de créditos, así como también realizar un seguimiento a la calidad de cartera tomando en cuenta los parámetros de riesgo propuestos y aplicando en su totalidad todo lo referente a comités de mora, puesto que estas etapas ayudaran a identificar las causas del deterioro de cartera crediticia para tomar a tiempo las medidas correctivas implementando normas o políticas de cobro adecuadas.

BIBLIOGRAFIA

ANTHONY, R., GOVINDARAJAN, V., (2008) "*Sistemas de Control de Gestión*" 1ra Ed. Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

CACEDA, F., PEREZ S., (2001) "*Procedimientos metodológicos y analíticos para desarrollar investigación científica*", Universidad Nacional del Altiplano.

CHARAJA, F. (2011) "*El Mapic en la Metodología de la Investigación*", Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

COURT E. RENGIFO E., ZABOS E. (2013)"*Finanzas Corporativas*" 1ra. Ed. Cengage Learning Argentina.

FLORY DIECK, (2014) "*Instituciones Financieras*" 2da edición por mcgraw-hill interamericana editores S.A de C.V

GARAYOA, P.,"*Gestión Financiera*", 14ava edición Macmillan Iberia S.A.

HERNANDEZ R., FERNANDEZ C., BAPTISTA P., (2006) "*Metodología de la investigación*", 4ta Ed, Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

ORTIZ, G. (2012), "*Metodología de la Investigación: El proceso y sus técnicas*". México: Limusa S.A.

RENDER B., RALPH M., HANNA M., (2012) "*Métodos Cuantitativos para los Negocios*", 11ava Ed, Pearson Educación De México .S.A de C.V.

RODRIGUEZ J. (2010) "*Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*", 6ta Ed. Por Cengage Learning Editores S.A de C V.

OTROS DOCUMENTOS

Ley Genera del sistema financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la superintendencia de Banca y Seguros (2001), Ley N° 26702. Normas Legales, Lima, Perú: Poder Legislativo.

EDYFICAR (2009) Guía práctica para Evaluar Microcréditos (2009), Programa Portal PAC, Programa de Administración de Créditos, Lima, Perú.

Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, (2008) Resolución SBS, 11356, Lima, Perú.

Reglamento de Créditos, (2015) Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A., Puno, Perú.

RESOLUCIÓN S.B.S. N° 14353 – 2009, El Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

TESIS

Gutiérrez, G., (2011) “Factores que determinan la morosidad de las colocaciones de créditos en entidades de microfinanzas en la ciudad de Juliaca – Periodo 2008.02 – 2011.05”. Universidad Nacional del Altiplano.

Supo, P., (2015) Factores que determinan la calidad de la cartera crediticia en la Caja Rural de Ahorro y crédito los Andes Agencia Ayaviri en el periodo 2011 – 2014. Universidad Nacional del altiplano.

Catunta, E., (2012) “Procedimiento de otorgamiento de créditos y satisfacción de clientes en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Puno Bellavista, periodo 2012”, Universidad Nacional del Altiplano

Pacco, C., (2005) “Estudio del Proceso de Evaluación y Desembolso de Créditos en la Caja Rural de Ahorro y Créditos Los Andes S.A. periodo 2003”. Universidad Nacional del Altiplano.

WEBGRAFIA

Banco Central de Reserva BCRP. *Publicaciones – Glosario*. Recuperado el 5 de Octubre 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/>

Reportes Microfinanzas COPEME: Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa, (2015-2014) recuperado del sitio web, http://www.copeme.org.pe/rep_micro.html

Ruiz Limon, R (2014). “*Historia y Evolución del Pensamiento Científico*”. Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de Historia y Evolución del Pensamiento Científico:<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>.

Superintendencia de Banca, Seguros, Financieras y AFP-SBS. *Términos e Indicadores del Sistema Financiero*. Recuperado el 5 de Octubre del 2015, de <http://www.sbs.gob.pe/>

ANEXOS

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO

Sr. Asesor de negocios, sírvase a responder la encuesta del Proceso de análisis de evaluación cuantitativa, cualitativa, colocación y recuperación de créditos, marcando la alternativa que según su opinión es la más adecuada.

I.- PROCESO CREDITICIO CUANTITATIVO

- 1.- ¿Qué parte del balance general le resulta difícil elaborar?
 - a) Activo
 - b) Pasivo
 - c) Patrimonio
- 2.- ¿Cuál de los siguientes elementos le es difícil elaborar del estado de resultados?
 - a) Ventas
 - b) Costo de ventas
 - c) Gastos operativos
 - d) Gastos financieros
 - e) Impuestos
- 3.- ¿Logra usted interpretar en forma adecuada el Flujo de Caja?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
- 4.- ¿Identifica usted sin problemas los indicadores financieros para cada sector? (producción, comercio, y servicios)
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
- 5.- ¿Cuál de los siguientes indicadores financieros le son difíciles de interpretar?
 - a) Endeudamiento
 - b) Incremento de capital de trabajo
 - c) Liquidez
 - d) Rentabilidad
 - e) Rotación de capital de trabajo
- 6.- ¿En cuánto cree usted que esta su nivel de interpretación de los estados financieros?
 - a) 0 a 20%
 - b) 21 a 40%
 - c) 41 a 60%
 - d) 61 a 80%
 - e) 81 a 100%
- 7.- ¿Qué opinión le merece el proceso crediticio usado actualmente en Caja los Andes?
 - a) Deficiente
 - b) Malo
 - c) Regular

- d) Bueno
- e) Excelente

II.- PROCESO CREDITICIO CUALITATIVO

- 8.- ¿Qué tipo de garantía cree usted que representa menor riesgo?
- a) Hipoteca
 - b) Fiador solidario
 - c) Garantía personal
- 9.- ¿Cree usted que las garantías aseguran el retorno de un préstamo?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 10.- ¿El número de dependientes económicamente en una unidad familiar es importante al momento de otorgar un crédito?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 11.- ¿En qué rango de edad cree usted que se asume mayores riesgos?
- | | |
|------------------|------------------|
| 1.- (de 18 a 30) | 3.- (de 46 a 60) |
| 2.- (de 31 a 45) | 4.- (de 61 a 75) |
- 12.- ¿Considera usted que los antecedentes crediticios en el sistema financiero determina la aprobación o rechazo de un crédito?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 13.- ¿Qué importancia le merece la antigüedad de un negocio al momento de otorgar un crédito?
- a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) Medianamente importante
 - d) Poco importante
 - e) Muy poco importante

III.- COLOCACIONES Y RECUPERACIONES

- 14.- ¿De los créditos presentados mensualmente cuantos han sido aprobados?
- a) De 1 a 5
 - b) De 6 a 10
 - c) De 11 a 15
 - d) De 16 a 20
 - e) De 20 a mas
- 15.- ¿Cuántas veces al año has superado tu meta mensual?
- a) 0 – nunca
 - b) 1-3 meses al año

- c) 4-6 meses al año
 - d) 7-9 meses al año
 - e) 10-12 meses al año
- 16.- ¿De los créditos presentados mensualmente cuantos han rechazados?
- a) 0
 - b) 1
 - c) 2
 - d) 3-4
 - e) 5 a mas
- 17.- ¿Cuántas veces al mes el cliente se desanimó o desistió del crédito?
- a) 0
 - b) 1
 - c) 2
 - d) 3
 - e) 4 a mas
- 18.- ¿Cuál fue la razón por la que desistió?
- a) Por demora en la aprobación
 - b) Reducción de monto
 - c) Ampliación de cuotas
 - d) Mala atención al cliente
 - e) Tasas muy altas
 - f) Asesor se demoró en la presentación de su crédito
- 19.- ¿Cree usted que la tasa de interés influye las colocaciones crediticias?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
- 20.- ¿Cree usted que las colocaciones se incrementarían si se usaran las tasas negociables como tarifario vigente en Caja los Andes?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 21.- ¿Está usted de acuerdo con la variedad de productos crediticios que ofrece Caja los Andes?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 22.- ¿En qué rango la recuperación es más fácil?
- a) De 0 a 8 días
 - b) De 9 a 30 días
 - c) De 31 a 45 días
 - d) De 46 a 60 días
 - e) De 61 a 90 días
 - f) De 90 días a mas

- 23.- ¿En qué rango la recuperación es más difícil?
- a) De 0 a 8 días
 - b) De 9 a 30 días
 - c) De 31 a 45 días
 - d) De 46 a 60 días
 - e) De 61 a 90 días
 - f) De 90 días a mas
- 24.- ¿Qué porcentaje de créditos recupera mensualmente?
- a) De 1% a15% de la cartera total
 - b) De 16% a 25% de la cartera total
 - c) De 26% a 40% de la cartera total
 - d) De 41% a 60% de la cartera total
 - e) De 61% a 85% de la cartera total
 - f) De 86% a 99% de la cartera total
 - g) El 100% de la cartera
- 25.- ¿Usualmente cuál es el porcentaje de mora que maneja mensualmente?
- a) De 0% a 0.5%
 - b) De 0.6% a 1%
 - c) De 1.1% a 1.5%
 - d) De 1.6% a 2%
 - e) De 2.1% a 2.5%
- 26.- ¿Considera usted adecuadas las políticas de sobreendeudamiento que tiene Caja los Andes?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 27.- ¿Según su criterio los comités de mora cumplen con lo establece el manual de Créditos?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces

ANEXO N° 02**INDICADORES DE GESTIÓN**

CATEGORIA DE ASESORES	META MENSUAL
ASESOR SENIOR	S/. 45,000.00
ASESOR I	S/. 55,000.00
ASESOR JUNIOR	S/. 45,000.00

SALDOS MENSUALES TOTALES					
ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15
S/. 4,444,049.57	S/. 4,607,214.43	S/. 4,739,532.86	S/. 4,861,666.77	S/. 4,978,933.93	S/. 5,020,573.99
jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
S/. 5,078,797.39	S/. 5,192,904.05	S/. 5,371,904.05	S/. 5,517,777.55	S/. 5,593,229.55	S/. 5,745,514.40

INDICES DE RECUPERACIÓN MÍNIMO REQUERIDO

- Asesores con cartera mayor a S/1 500,000 mínimo requerido 75%
- Asesores con cartera mayor a S/1 000,000 y menor a S/ 1 499,999 mínimo requerido 75%
- Asesores con cartera mayor a S/ 500,000 y menor a S/ 999 999 mínimo requerido 80%
- Asesores con cartera hasta S/ 499 999 mínimo requerido 90%

ANEXO N° 03**CRITERIOS APLICABLES A LAS TASAS DE INTERÉS****- Determinación de las tasas de interés**

Las empresas, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 9° de la Ley General, pueden determinar libremente las tasas de interés compensatorio y moratorio para sus operaciones activas y pasivas. Las tasas de interés compensatorio y moratorio deben ser expresadas en forma efectiva anual para todo tipo de operaciones, independientemente de si, adicionalmente, se expresan en su equivalente para otros períodos. Para efectos de su determinación y aplicación, las empresas deberán tener en cuenta la regulación que sobre la materia emite el Banco Central de Reserva del Perú con acuerdo a su Ley Orgánica.

- Difusión de tasas de interés, comisiones, gastos, productos y servicios.

Las empresas deberán informar al público en general las tasas de interés compensatorio y moratorio, comisiones y gastos asociados a los diferentes productos y servicios que ofrezcan. Esta información deberá ser difundida de manera clara, explícita y comprensible a fin de evitar que su texto pueda generar confusiones o interpretaciones incorrectas. Para efectos de hacer posible la comparación de la información referida en el párrafo precedente, las empresas deberán difundir la tasa de interés efectiva anual, indicando si se trata de un año de trescientos sesenta (360) días o de trescientos sesenta y cinco (365) días. La información sobre comisiones, gastos y otras condiciones relevantes referidas a los productos y a la prestación de servicios deberá ser detallada a fin de permitir a los interesados tener pleno conocimiento de las mismas, realizar las verificaciones que correspondan y comprender el costo involucrado. Tratándose de la información referida a los seguros que las empresas ofrezcan, estén o no asociados a operaciones crediticias, las empresas deberán indicar previamente, en forma clara y detallada los riesgos cubiertos, el monto de la prima o la forma en que será determinado, las exclusiones del seguro y el plazo para efectuar el reclamo. Asimismo, se deberá señalar el nombre de la compañía de seguros que emite la póliza. *(Resolución S.B.S. N° 1765-2005 El Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones art. 4° y 9°)*

TABLA Nº 3

TASAS ACTIVAS ANUALES DE LAS OPERACIONES EN MONEDA NACIONAL REALIZADAS DURANTE EL MES POR TIPO DE CRÉDITO A ABRIL DEL 2016 (CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO)

	Cajamar ca	Chavín	Sipán	Los Andes	Prymera	Incasur	Del Centro	Promedio
Corporativos	-	7.5	-	-	-	-	-	7.5
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	-	7.5	-	-	-	-	-	7.5
Préstamos a más de 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Grandes Empresas	-	-	-	-	-	-	-	-
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Medianas Empresas	22.42	-	-	-	14.84	-	-	14.94
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	-	-	-	-	14.65	-	-	14.65
Préstamos de 91 a 180 días	-	-	-	-	15	-	-	15
Préstamos de 181 a 360 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	22.42	-	-	-	18	-	-	18.98
Pequeñas Empresas	28.65	31.32	32.14	30.98	27.57	28.74	28.5	28.99
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	31.88	79.59	-	-	27.23	-	-	28.67
Préstamos de 91 a 180 días	31.85	40.1	47.19	39.89	36.3	37.28	-	37.83
Préstamos de 181 a 360 días	-	37.45	40.86	34.2	18.86	-	31.15	28.23
Préstamos a más de 360 días	27.89	29.54	30.46	30.39	28.26	28.62	27.98	28.87
Microempresas	43.71	42.56	42.36	41.36	35.54	51.08	29.97	40.5
Tarjetas de Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos Revolventes	-	-	-	-	16.85	-	-	16.85
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	-	-	-	-	55	-	-	55
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	38.05	65.18	53.28	48.63	48.86	-	-	40.37
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	41.51	43.51	52.36	44.72	55.72	129.98	35.47	54.23
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	48.46	43.82	52.07	44.35	41.95	42.32	39.98	44.58
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	44.28	42.08	40.9	40.43	34.73	35.8	29.09	39.24

Consumo	47.23	41.43	29.75	36.17	33.16	24.33	24.73	32.4
Tarjetas de Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos Revolventes	-	-	-	-	-	-	16.5	16.5
Préstamos no Revolventes para automóviles	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	57.46	30.64	47.22	34.56	41.39	57.87	30.39	38.04
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	46.86	48.33	28.98	36.44	32.36	23.93	24.43	31.93
Créditos pignoraticios	-	-	-	-	-	-	-	-
Hipotecarios	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos hipotecarios para vivienda	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: SBS

ANEXO N° 4

OPERATIVIDAD DEL PROCESO DE CRÉDITO DE CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES

ETAPA I: DE CAPTACIÓN Y EVALUACIÓN DE CRÉDITOS

N° de Actividad	Actividad	Responsable
1.	Solicita informe de crédito	Cliente
2.	Entrega informe de crédito a clientes	Plataforma de Créditos
3.	¿Cliente interesado? Si: Continúa con la actividad 4. No: Fin	Cliente
4.	Filtra a cliente en Central de Riesgos. Llena formato de solicitud de Crédito y solicita documentos a cliente.	Plataforma de Créditos
5.	¿Cumple con las políticas crediticias? Si: Continúa con la actividad 6 No: Fin	Plataforma de Créditos
6.	Extrae SBS, Ingreso de información de titulares y avales. Elabora expedientes y deriva a Asesor de Negocios.	Plataforma de Créditos
7.	Reúne información sobre el cliente: vecinos, asociados, etc.	Asesor de Negocios
8.	Visita a cliente en domicilio y/o negocio.	Asesor de Negocios
9.	Entrega solicitudes de crédito captadas en campo a Plataforma de Créditos	Asesor de Negocios
10.	¿Es sujeto de crédito? No: Continúa con la actividad 11 Si: Continúa con la actividad 12	Asesor de Negocios
11.	Comunica a cliente que no procede su solicitud. FIN	Asesor de Negocios
12.	Toma firmas en documentos valorados	Asesor de Negocios
13.	Realiza evaluación de crédito, llena formularios y arma expediente.	Asesor de Negocios

ETAPA II: DE LA APROBACIÓN DE CRÉDITOS

N° de Actividad	Actividad	Responsable
1.	Convoca a comité de créditos	Jefe / Coordinador de Oficina o Líder de Grupo
2.	Registra participación y expone propuesta de crédito	Asesor de Negocios
3.	Realiza ronda de preguntas y emite opinión	Comité de Créditos
4.	¿La propuesta presenta observaciones? Sí: Continúa con la actividad N° 5 No: Continúa con la actividad N° 6	Comité de Créditos
5.	Regulariza observaciones. Continúa con la actividad N° 3	Asesor de Negocios
6.	Resultado de la evaluación Denegado: Continúa con la actividad N° 21 Aprobado: Continúa con la actividad N° 7	Comité de Créditos
7.	¿Se requiere nivel de aprobación 6, 7, 8 o 9? No: Continúa con la actividad N° 24 Sí: Continúa con la actividad N° 8	Comité de Créditos
8.	Envía expediente a evaluador de créditos a través del sistema	Comité de Créditos
9.	¿La Propuesta presenta observaciones? Sí: Continúa con la actividad N° 10 No: Continúa con la actividad N° 12	Evaluador de Créditos
10.	Envía observaciones a Asesor de Negocios	Evaluador de Créditos
11.	Recibe expediente regularizado	Evaluador de Créditos
12.	¿Expediente requiere opinión de riesgos? Sí: Continúa con la actividad N° 13 No: Continúa con la actividad N° 16	Evaluador de Créditos
13.	Envía expediente a Analista de Riesgos	Evaluador de Créditos
14.	Revisa expediente y emite opinión	Analista de Riesgos
15.	Remite expediente a evaluador de créditos	Analista de Riesgos
16.	Emite opinión y convoca a comité (niveles 6, 7, 8 o 9)	Evaluador de Créditos
17.	Emite opinión final	Comité de créditos (niveles 6, 7, 8 o 9)
18.	¿Cuál es el resultado? Aprobado: Continúa con la actividad N° 19 Denegado: Continúa con la actividad N° 30	Comité de créditos (niveles 6, 7, 8 o 9)
19.	Registra aprobación, es revisado en oficina y se envía a desembolso	Comité de créditos (niveles 6, 7, 8 o 9)
20.	Deriva a R/P para desembolso. FIN	Asistente de Administración de Créditos
21.	Registra crédito como denegado en acta de comité	Jefe / Coordinador de Oficina o Líder de Grupo
22.	Remite expediente denegado a Asistente de Administración de Créditos	Jefe / Coordinador de Oficina o Líder de Grupo
23.	Archiva expediente como denegado. FIN	Asistente de

		Administración de Créditos
24.	Registra aprobación en acta de comité y colecta firmas	Comité de Créditos
25.	¿Existe excepción al MPPC o cambio en propuesta original? Sí: Continúa con la actividad N° 26 No: Continúa con la actividad N° 20	Comité de Créditos
26.	Comunica al cliente cambios en solicitud	Asesor de Negocios
27.	¿Cliente conforme con cambios? Sí: Continúa con la actividad N° 20 No: Continúa con la actividad N° 28	Asesor de Negocios
28.	Remite expediente a Asistente de Administración de Créditos	Asesor de Negocios
29.	Archiva expediente como desistido (no desembolsado). FIN	Asistente de Administración de Créditos
30.	Registra Crédito como denegado, es revisado en Oficina. Continúa con la actividad N° 23	Comité de créditos (niveles 6, 7, 8 o 9)

ETAPA III: DEL DESEMBOLSO DE CRÉDITO

N° de Actividad	Actividad	Responsable
1.	Revisa documentación de acuerdo a normativa vigente. Valida firmas y observaciones	Asistente de Administración de Créditos
2.	¿Documentación conforme? No: Continúa con la actividad 3 Sí: Continúa con la actividad 4	Asistente de Administración de Créditos
3.	Regulariza documentación según observaciones y reenvía expediente. Continúa con la actividad 1	Asesor de Negocios
4.	Registra solicitud en el Sistema y autorización de desembolso. Genera cronograma de pagos.	Asistente de Administración de Créditos
5.	¿Desembolso en Banco de la Nación? Sí: Continúa con la actividad 6 No: Continúa con la actividad 11	Asistente de Administración de Créditos
6.	Ingresa información al sistema para Banco de la Nación	Asistente de Administración de Créditos
7.	Verifica sistema para Banco de la Nación. Desembolsos pendientes.	Plataforma de PAC
8.	Imprime cronograma de pagos y hoja resumen del crédito.	Plataforma de PAC
9.	Toma firmas en cronograma y hoja resumen y entrega copias a cliente.	Plataforma de PAC
10.	Deriva cliente a Banco de la Nación, para desembolso en efectivo. FIN	Plataforma de PAC
11.	Imprime cronograma de pagos	Asistente de Administración de Créditos
12.	Genera e imprime hoja resumen del crédito	Asistente de Administración de Créditos
13.	¿Cliente conforme con cronograma? No: Continúa con la actividad 4 Sí: Continúa con la actividad 14	Asistente de Administración de Créditos
14.	Toma firmas en cronograma de pagos y hoja resumen a cliente	Asistente de Administración de Créditos
15.	Entrega copias de cronograma y hoja resumen firmada a cliente	Asistente de Administración de Créditos
16.	Entrega DNI de cliente a R/P para Desembolso	Asistente de Administración de Créditos
17.	Identifica al cliente con DNI y/o ficha RENIEC	Recibidor / Pagador (R/P)
18.	Genera desembolso en sistema	Recibidor / Pagador (R/P)
19.	Cuenta el efectivo y entrega al cliente	Recibidor / Pagador (R/P)
20.	Toma firmas en voucher de desembolso, entrega copia a cliente y DNI	Recibidor / Pagador (R/P)
21.	Archiva voucher	Recibidor / Pagador (R/P)

ETAPA IV: DEL SEGUIMIENTO Y RECUPERACION DE CREDITO

N° de Actividad	Actividad	Responsable
1.	Programa visitas de cobranza, preventivas y correctivas (2 visitas)	Asesor de Negocios
2.	¿Paga su cuota vencida? Si: Continúa con la actividad 3 No: Continúa con la actividad 4	Cliente
3.	Emite recibo provisional de cobranza que luego deposita en ventanilla o BN en el día. FIN	Asesor de Negocios
4.	Obtiene compromiso de pago y movimiento	Asesor de Negocios
5.	¿Realiza pago? Si: FIN No: Continúa con la actividad 6	Cliente
6.	Adjunta notificaciones y ficha de gestión en expediente	Asesor de Negocios
7.	Programa visitas de gestión de cobranzas (2 visitas)	Gestor de Recuperaciones
8.	¿Paga su cuota vencida? Si: Continúa con la actividad 9 No: Continúa con la actividad 10	Cliente
9.	Emite recibo provisional de cobranza que luego deposita en ventanilla o BN en el día. FIN	Gestor de Recuperaciones
10.	Obtiene compromiso de pago y hace seguimiento	Gestor de Recuperaciones
11.	¿Realiza pago? Si: FIN No: Continúa con la actividad 12	Cliente
12.	Prepara informe para remitir expediente a cobranza judicial	Gestor de Recuperaciones
13.	Evalúa y plantea estrategia de cobranza.	Gestor Legal
14.	¿Recuperable? No: Continúa con la actividad 15 Si: Continúa con la actividad 16	Gestor Legal
15.	Gestiona castigo de crédito. FIN	Gestor de Recuperaciones
16.	Revisa expediente y evalúa garantías y patrimonio	Gestor de Recuperaciones
17.	Tipo de Garantía: Crédito con Garantía Real: Continúa con la actividad 18 Crédito con Garantía Personal: Continúa con la actividad 19	Gestor de Recuperaciones
18.	Inicio de proceso – ejecución garantía real. Continúa con la actividad 20	Gestor de Recuperaciones
19.	Inicio de proceso ejecutivo y/o embargo de bienes.	Gestor de Recuperaciones
20.	Ejecución, pago y/o adjudicación judicial o extrajudicial de bienes. FIN	Gestor de Recuperaciones