

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA



“INCIDENCIA DE LA MOROSIDAD EN LA CARTERA
VIGENTE DE LA AGENCIA MAÑAZO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CABANILLAS –
MAÑAZO LTDA, PERÍODO 2010 - 2012”

INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

Presentada por el BACHILLER: NILTON PAOLI CARITA CARITA.

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE **INGENIERO ECONOMISTA**

PROMOCIÓN 2002
PUNO - PERU
2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA**

**INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL
“INCIDENCIA DE LA MOROSIDAD EN LA CARTERA
VIGENTE DE LA AGENCIA MAÑAZO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CABANILLAS –
MAÑAZO LTDA, PERÍODO 2010 – 2012”**

Presentada por:

Bach. NILTON PAOLI CARITA CARITA

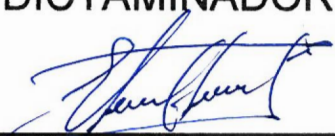
Para optar el título de:

INGENIERO ECONOMISTA



APROBADA POR EL JURADO DICTAMINADOR:

PRESIDENTE

: 

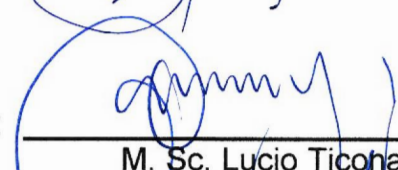
Dr. Ernesto Calancho Mamani

PRIMER JURADO

: 

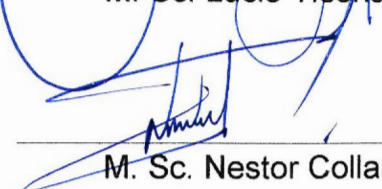
Dr. Tomas Tisnado Chura

SEGUNDO JURADO

: 

M. Sc. Lucio Ticona Carrizales

DIRECTOR

: 

M. Sc. Nestor Collantes Menis

Línea: Economía de la Empresa
Sublínea: Finanzas de la Empresa

Fecha de Sustentación: 12/07/2018

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo personal y este logro académico y profesional:

- A mis padres Saturnino y Paula, por ser siempre el mayor apoyo permanente en todo proyecto que he iniciado en la vida.
- A mi esposa Sadith, por ser mi compañera en las alegrías, ideas, intuiciones, inspiraciones y también frustraciones en todo el proceso de mi informe.
- A mi hija Sarely, por ser la principal destinataria de mis mayores y mejores aprendizajes en la vida.
- A mis hermanos, familia y amigos con los que comparto todo lo que aprendo y de quienes también sigo aprendiendo.

AGRADECIMIENTO

- A la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, por brindarme una enseñanza de calidad.
- A la Facultad de Ingeniería Económica de la UNA-Puno, y mis estimados docentes por darme las orientaciones necesarias para poder así realizar mis actividades con eficiencia.
- A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas – Mañazo Ltda, por haberme permitido desenvolverme en el ámbito de su entorno en atención a los socios y atenderlos a cada uno de ellos.
- A mis padres por haberme apoyado inculcándome valores y darme así la oportunidad de culminar mis estudios y poder desarrollarme profesionalmente.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I.....	14
REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	14
1.1 LISTADO DE CARGOS Y BREVE DESCRIPCIÓN DE LABORES REALIZADAS	14
1.1.1 Listado de cargos:.....	14
1.1.2 Labores realizadas:.....	14
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	15
1.3 UBICACIÓN	16
1.4 ORGANIZACIÓN.....	18
1.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	19
1.5.1 Visión.....	19
1.5.2 Misión	19
1.5.3 Valores y principios institucionales.....	20
1.6 OBJETIVOS FUNCIONALES	21

CAPÍTULO II.....	23
EXPOSICIÓN ANALÍTICA DEL INFORME PROFESIONAL	23
2.1. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA Y PROBLEMÁTICA DEL TEMA DE TRABAJO.....	23
2.2. EL PROBLEMA DE ESTUDIO	24
2.2.1. Pregunta general	24
2.2.2. Preguntas específicas.....	24
2.3. OBJETIVOS DEL INFORME PROFESIONAL.....	25
2.3.1. Objetivo general.....	25
2.3.2. Objetivos específicos	25
2.4. ANTECEDENTES Y SU MARCO CONCEPTUAL DEL INFORME	26
2.4.1. Definición de la Cooperativa.....	26
2.4.2. ¿Cómo funcionan las Cooperativas?	26
2.4.3. Diferencia de las Cooperativas con los Bancos.....	27
2.4.4. Categorías de clasificación de deudores de la cartera de créditos	28
2.4.5. Aspectos históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda.....	28
2.4.6. Marco legal	29
2.4.7. Diagnóstico de la Agencia Mañazo.	30
2.4.8. Estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas – Mañazo Ltda.....	38
2.4.9. Estructura y características del Sistema Financiero Peruano.....	38
2.4.10. Morosidad.....	40

2.4.11.	Contexto de morosidad a nivel mundial.	41
2.4.12.	Morosidad en el Perú.....	42
2.4.13.	Morosidad en Cooperativas	44
2.4.14.	Determinantes de la morosidad.	46
2.4.15.	Morosidad y tipo de cambio.	47
2.5.	MÉTODOS PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.	47
2.5.1.	Métodos	47
2.5.2.	Validación	48
2.5.3.	Población	48
2.5.4.	Muestra.....	48
2.5.5.	Variables.....	49
2.5.6.	Modelo Econométrico de cartera vigente y morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda., período 2010-2012.....	49
2.6.	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS.....	50
2.6.1.	Evolución de los créditos desembolsados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda., período 2010-2012	50
2.6.2.	Comportamiento de la cartera vigente y morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda., periodo 2010-2012.....	54
2.6.3.	Modelo econométrico de la cartera vigente y la morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas – Mañazo, periodo 2010-2012.	56
2.7.	SOLUCIONES TEÓRICAS, APORTES Y PRÁCTICAS PLANTEADAS	58

2.7.1. Metodología Porter de Agencia Mañazo de la COOPAC Cabanillas – Mañazo Ltda.	58
2.7.2. Objetivos estratégicos.....	60
2.7.3. Plan de implementación y seguimiento.	61
2.7.4. Medidas de política frente a la morosidad de la Agencia Mañazo de la COOPAC Cabanillas – Mañazo Ltda.....	67

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población por distrito según género (Censo 2007).....	17
Tabla 2. Diferencias entre las Cooperativas con los Bancos.....	27
Tabla 3. Estructura del Sistema Financiero Peruano	39
Tabla 4. Evolución de los créditos desembolsados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda, período 2010-2012 (En S/)......	50
Tabla 5. Calificación de la cartera por Agencias de la Cooperativa de Ahorros y Crédito Cabanillas – Mañazo Ltda.....	52
Tabla 6. Tipo de créditos por agencias – 2012 (En Soles)	53
Tabla 7. Tipo de depósito de la COOPAC Cabanillas-Mañazo Ltda, periodo 2010-2012 (En Soles)	53
Tabla 8. Número de socios de la Coopac Cabanillas-Mañazo Ltda.	54
Tabla 9. Estimación econométrica de la cartera vigente y la morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Ltda. 2010-2012 (MCO)	57
Tabla 10. Objetivos estratégicos	60
Tabla 11. Plan de actividades y cronograma de ejecución (Tabla Balanceada).	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Población según grupos de edad – Distrito Mañazo	18
Figura 2. Funcionamiento de las Cooperativas	26
Figura 3. Matriz FODA de la Agencia Mañazo de la COOPAC Cabanillas -.....	36
Figura 4. Cadena de valor de la Agencia Mañazo de la COOPAC Cabanillas –	37
Figura 5. Comportamiento de la cartera vigente de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda. 2010-2012	55
Figura 6. Comportamiento de la morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda. 2010-2012	56
Figura 7. Cinco fuerzas de Porter: Mercado de la Agencia Mañazo*	59

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

ASBANC	:	Asociación de Bancos del Perú
BCRP	:	Banco Central de Reserva del Perú
COOPAC	:	Cooperativa de Ahorro y Crédito
CV	:	Cartera vigente (S/)
DUMMIES	:	Variable Dummy.
FODA	:	Fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades
LPM	:	Logaritmo de la tasa de morosidad (%)
MCO	:	Mínimos Cuadrados Ordinarios
SBS	:	Superintendencia de Banca y Seguros
NEC	:	Núcleo Ejecutor Central
POA	:	Plan Operativo Anual
MOF	:	Manual de Organización y Funciones
FENACREP	:	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú

RESUMEN

El presente informe titulado “Incidencia de la morosidad en la cartera vigente de la Agencia Mañazo de la Cooperativa Cabanillas – Mañazo Ltda, período 2010-2012”, tiene como objetivo central explicar la incidencia de la morosidad en la cartera vigente de la Agencia Mañazo, que durante el periodo 2010-2012 se ha mostrado una tasa de morosidad del 28.02%. Esta tuvo origen por la falta de seguimiento a la cartera, la mala administración, el control inadecuado del proceso crediticio, habiendo responsabilidad de la gerencia general. Se utilizó para el primer objetivo específico el diagnóstico de la Agencia, para el segundo objetivo específico se determinó el modelo planteado encontrando la relación entre la morosidad y la cartera vigente, siendo su ejecución el procesamiento de datos e información del tipo deductivo, econométrico y analítico. Para el tercer objetivo específico se adoptaron las siguientes medidas correctivas: Revisión de expedientes, scoring, verificación de deudores con visitas a domicilio, conocer la situación de cada socio, entrega de notificaciones, propuestas de pago y coordinación permanente con el área de asesoría legal.

Se concluye que para reducir la morosidad es necesario el monitoreo continuo de los créditos otorgados.

Palabras clave: Agencia Mañazo, cartera vigente, cooperativa, morosidad.

ABSTRACT

The present report entitled "Incidence of delinquency in the current portfolio of the Mañazo Agency of the Cooperativa Cabanillas - Mañazo Ltda, period 2010-2012", has as its central objective to explain the incidence of delinquency in the current portfolio of the Mañazo Agency, that during the period 2010-2012 a delinquency rate of 28.02% has been shown. This was caused by the lack of follow-up to the portfolio, the bad administration, the inadequate control of the credit process, having responsibility of the general management. The diagnosis of the Agency was used for the first specific objective, for the second specific objective of determining the proposed model, finding the relationship between delinquency and the current portfolio, the execution of which is the processing of data and information of the deductive, econometric and analytical type. For the third specific objective, the following corrective measures were adopted: Review of records, scoring, verification of debtors with home visits, knowing the situation of each partner, delivery of notifications, payment proposals and permanent coordination with the legal advice area.

It is concluded that to reduce delinquency, continuous monitoring of the loans granted is necessary.

Keywords: Mañazo Agency, current portfolio, cooperative, delinquency.

INTRODUCCIÓN

La investigación tiene por objetivo explicar la incidencia de la morosidad en la cartera vigente de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda, para el período 2010-2012.

Las Cooperativas juegan un papel fundamental en el ámbito social del país, forman parte del impulso al desarrollo, apoyando a sectores menos validos o excluidos, generando mayor equidad e igualdad con su labor.

A nivel nacional una de las dificultades de las Cooperativas es la ausencia de información o la accesibilidad a ella en forma oportuna y confiable, así como el no uso de herramientas de apoyo que pueden estar a su alcance, e incluso en aquellas que cuenten con dichas herramientas no las llegan a implementar y usar al cien por ciento.

La investigación se divide en dos secciones: la primera sección corresponde al reporte de la actividad profesional (listado de cargos, descripción de la institución, ubicación, organización objetivos institucionales y funcionales) y la segunda parte a la exposición analítica del informe profesional (Descripción analítica, el problema objeto de estudio, objetivos del informe, antecedentes y marco conceptual, método para la operacionalización de los objetivos, análisis de información y resultados, soluciones teóricas y aportes planteados, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos).

CAPÍTULO I

REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.1 LISTADO DE CARGOS Y BREVE DESCRIPCIÓN DE LABORES REALIZADAS

1.1.1 Listado de cargos:

- Bach. Nilton Paoli Carita Carita - Administrador y Analista de Crédito de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cabanillas – Mañazo Ltda.” en la región de Puno, desde enero 2010 a junio 2012 (Anexo 1).

1.1.2 Labores realizadas:

El desempeño como Administrador y Analista de Créditos fue en las siguientes labores:

- Recuperación de la cartera morosa de la Agencia Mañazo.
- Gestión eficiente de la cartera de créditos, logrando indicadores óptimos de calidad de cartera, crecimiento y fidelización de socios, cumpliendo con las políticas, reglamentos y normas vigentes.

- Atender, analizar y evaluar todas las solicitudes de créditos presentados por personas naturales del sector rural, que califiquen como sujetos de crédito, y cumplan con los requisitos mínimos exigidos para ser prestatario, para colocar estos créditos en sus diferentes tipos y modalidades que ofrece la Cooperativa cumpliendo la normatividad vigente, deberá observar la política, procedimientos y criterios de evaluación, asegurando en lo posible el repago, obteniendo la máxima rentabilidad al menor riesgo posible en la colocación, simultáneamente apoya en la labor de promoción de créditos.

Siendo las funciones específicas:

- Promoción y presentación de las líneas de crédito.
- Calidad de cartera de crédito.
- Calidad de la información que obtiene para evaluar el crédito.
- Calidad y oportunidad de evaluación del crédito.
- Seguimiento y control permanente de la cartera.
- Seguimiento de la recuperación de los créditos propuestos y que forma parte de la cartera.
- Velar por la buena imagen de la institución.
- Conocer, cumplir y aplicar las normas y directivas emitidas desde la Oficina Central.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cabanillas-Mañazo Ltda.” (COOPAC) pertenece al negocio microfinanciero orientado principalmente en el ámbito rural del departamento de Puno, con nicho en los distritos de Cabanillas,

Mañazo, Atuncolla y Huata, contando con entidad financieras instaladas en dichas localidades, además de realizar préstamos en ciudades como Juliaca y Puno, distritos cercanos a los ámbitos de los nichos.

La actividad medular en el negocio financiero es captar fondos de los clientes superavitarios y prestarlos a los deficitarios; en el caso de la Cooperativa, estas operaciones se realizan a la fecha mayormente con el préstamo sólo entre sus socios y buscan sobre todo satisfacer sus necesidades económicas en un marco de cooperación y ayuda mutua, mejorando la calidad de vida.

1.3 UBICACIÓN

La oficina principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cabanillas-Mañazo Ltda.” (COOPAC) se encuentra ubicado en el Jr. San Román N° 209 del Distrito de Cabanillas en el Departamento Puno.

La agencia en Mañazo se encuentra en Jr. San Martín s/n, la agencia en Atuncolla se encuentra en la Av. Sillustani s/n, y la agencia en Huata se encuentra ubicado en el Jr. Lima N° 203 (anexo 2).

Esta investigación solo precisará el comportamiento de la morosidad en la Cartera Vigente de la Agencia Mañazo, en vista de haber asumido la responsabilidad de Administrador y Analista de Crédito. La Agencia Mañazo está ubicada en la provincia de Puno, región Puno a 3,926 msnm a 44 km de la ciudad de Puno.

En el distrito de Mañazo poco más de la mitad de la población está representada por mujeres más que varones, haciendo un total de 5,451 habitantes (tabla 1).

Tabla 1. Población por distrito según género (Censo 2007)

SEXO	Cabanillas	Mañazo	Atuncolla	Huata
Hombres	2,410	2,618	2,692	3,327
Mujeres	2,770	2,833	2,641	3,355
Total	5,180	5,451	5,333	6,682

Fuente: INEI Censo 2007.

De la figura 1 se desprende que el distrito de Mañazo tiene una mayor distribución de habitantes en el grupo de edad de 15 a 64 años (56%).

El 59% del total de la población de las 04 localidades tienen edades entre los 15 y 64 años, se podría considerar como población en edad de trabajar. Otro punto a resaltar es que el 32% de la población tiene edades menores a los 14 años.

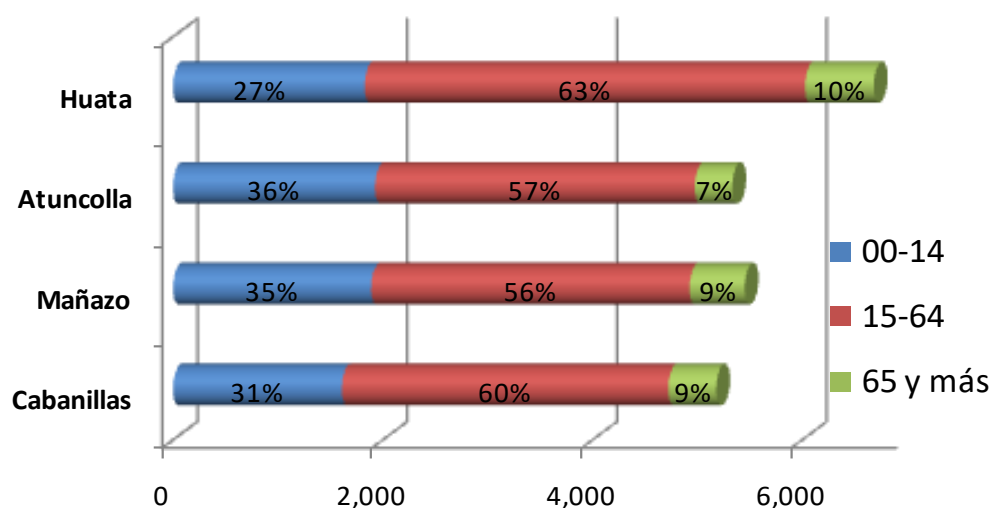


Figura 1. Población según grupos de edad – Distrito Mañazo

Fuente: INEI-Sistema de indicadores Demográficos, Sociales y Económicos a nivel distrital.

1.4 ORGANIZACIÓN

La organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene los siguientes órganos de gobierno (anexo 3 y 4):

- La Asamblea General de Delegados / Socios como Primer órgano de gobierno
- El Consejo de Administración
- El Consejo de Vigilancia
- El Comité de Educación
- El Comité Electoral
- La Gerencia General

1.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

La Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cabanillas – Mañazo Ltda.” tiene como objetivo general promover el desarrollo de la actividad rural y el nivel de vida de las familias a través del acceso al microcrédito, fomento del ahorro, solidaridad y empoderamiento.

Cuyo objetivo específico es otorgar microcréditos prioritariamente a emprendedores que desarrollen alguna actividad económica, de los sectores rurales de la población que no puede acceder a un crédito en la banca tradicional, con el cual puedan generar el crecimiento y expansión de sus negocios.

1.5.1 Visión

“Ser una cooperativa líder en microfinanzas rurales a nivel regional, brindando productos y servicios a los socios y la población en general contribuyendo al desarrollo de las familias; siendo nuestros pilares los principios y valores cooperativos.

1.5.2 Misión

“Promover el desarrollo económico, social y cultural de nuevos socios y su comunidad, incentivando la cultura del ahorro y las oportunidades de negocio, brindado servicios financieros y no financieros en forma responsable, oportuna, adecuada y equitativa, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida”.

1.5.3 Valores y principios institucionales

Los valores institucionales claves, que se comparten en la actualidad dentro de la Cooperativa y que definen el marco dentro del cual se ejecutan las acciones de trabajo conjunto; a continuación, los valores seleccionados por la institución:

a. Valores pilares.

- Ayuda Mutua: Referente al apoyo compartido entre trabajadores y socios de la cooperativa a todo nivel, tal como lo señala el valor este consiste en la ayuda que se brindan mutuamente los trabajadores, directivos y socios de la cooperativa, ayuda brindada dentro de un mismo objetivo.
- Responsabilidad: enfocado en la realización de las actividades cotidianas internas y externas, con un manejo oportuno y eficaz, demostrando así el compromiso con la cooperativa, cabe señalar que dicho valor considera tanto al personal interno, dirigencia y asociados a la cooperativa.
- Igualdad: Brindar el mismo trato a todos, sin diferencias, ni prejuicios. Comprendiendo que las personas presentamos diferencias pero que en el desarrollo de las actividades de la cooperativa, esta nos considera a todos iguales, socios y trabajadores, tanto en el caso de los trabajadores como los asociados con los derechos y responsabilidades.

b. Principios pilares

- Adhesión voluntaria y abierta. - La cooperativa se forma por la agrupación de socios, los cuales ingresan libremente a la institución; es solo por decisión propia y apertura de la organización que una persona forma parte de la cooperativa.

- Participación económica por parte de los socios. - La participación del socio, nace de un fin de satisfacción de necesidades, en especial económicas, ellos tienen ante la cooperativa tanto deberes como derechos económicos, los cuales debemos hacerlos cumplir a cabalidad.

- Gestión Democrática por parte de los socios. - Todos los socios tienen la posibilidad de participar de la vida institucional de la cooperativa, rigiéndose por sus reglamentos y respetando el derecho de los demás.

1.6 OBJETIVOS FUNCIONALES

- Mejorar los niveles de rentabilidad, eficiencia, productividad y sostenibilidad de la Cooperativa, mediante los servicios financieros con metodologías de Grupos Solidarios, y Créditos Individuales, con un equipo comprometido, e imagen de una institución líder en la línea de Microfinanzas, identificado con una población de Microempresarios en situación de pobreza.

- Fortalecer y concretar el trabajo en equipo, con un personal permanentemente capacitado, identificado y comprometido con la institución, motivando y creando condiciones de trabajo adecuados para la toma de decisiones eficientes, conducentes a la consecución de las metas establecidas y a la fidelización de los mismos.

CAPÍTULO II

EXPOSICIÓN ANALÍTICA DEL INFORME

PROFESIONAL

2.1. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA Y PROBLEMÁTICA DEL TEMA DE TRABAJO.

La COOPAC Cabanillas-Mañazo Ltda., pertenece al negocio micro-financiero del departamento de Puno, la actividad medular en el negocio financiero es captar fondos de los clientes superavitarios y prestarlos a los deficitarios; en el caso de la Cooperativa, estas operaciones se realizan a la fecha mayormente con préstamos sólo entre sus socios y buscan sobre todo satisfacer sus necesidades económicas en un marco de cooperación y ayuda mutua, mejorando la calidad de vida.

Durante los años 2010 y 2012 la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo ha enfrentado elevadas tasas de morosidad producto de la inadecuada administración y excesiva confianza otorgada por los directivos al Administrador de dicha agencia, habiéndose beneficiado éste sin supervisar los créditos eficientemente y facilitando los

crédito a familiares, amigos, y personas no calificadas, por la cual la cartera de morosidad fue incrementándose, comprometiendo la Administración de los directivos como el Gerente de COOPAC Cabanillas- Mañazo Ltda, el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración, el comité Electoral y el Comité de Educación. A esto se sumó la renuncia del cargo de Administrador, y para recuperar dicha cartera morosa fue necesario la designación de un nuevo Administrador para la Agencia Mañazo el cual tomó las medidas para la reestructuración de la cartera morosa.

2.2. EL PROBLEMA DE ESTUDIO

Las interrogantes planteadas en este informe de experiencia profesional son:

2.2.1. Pregunta general

¿Cómo incide la morosidad en la cartera vigente de la Agencia Mañazo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda., período 2010-2012?

2.2.2. Preguntas específicas

- ¿Qué dificultades financieras enfrenta la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., período 2010-2012?
- ¿Cómo la cartera vigente se relaciona con la morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., período 2010-2012?

- ¿Qué medidas debe considerar la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., frente a la morosidad, período 2010-2012?

2.3. OBJETIVOS DEL INFORME PROFESIONAL

2.3.1. Objetivo general

Explicar la incidencia de la morosidad en la cartera vigente de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., período 2010-2012.

2.3.2. Objetivos específicos

- Explicar las dificultades financieras que enfrenta la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., período 2010-2012.
- Determinar si la cartera vigente se relaciona con la morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., período 2010-2012.
- Proponer medidas para enfrentar la morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., período-2010-2012.

2.4. ANTECEDENTES Y SU MARCO CONCEPTUAL DEL INFORME

2.4.1. Definición de la Cooperativa.

Una Cooperativa es un grupo de personas que, organizando una cooperativa, desean ahorrar dinero periódicamente y que tienen como vínculo común: la comunidad, la empresa, la profesión, etc. Aparte de ahorrar, los asociados tienen la posibilidad de solicitar préstamos sobre sus ahorros o en cantidades mayores debidamente garantizadas.

2.4.2. ¿Cómo funcionan las Cooperativas?

El funcionamiento de las Cooperativas inicia con el ingreso libre y voluntario, seguido de gestión democrática, participación económica, autonomía de independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad (figura 2).

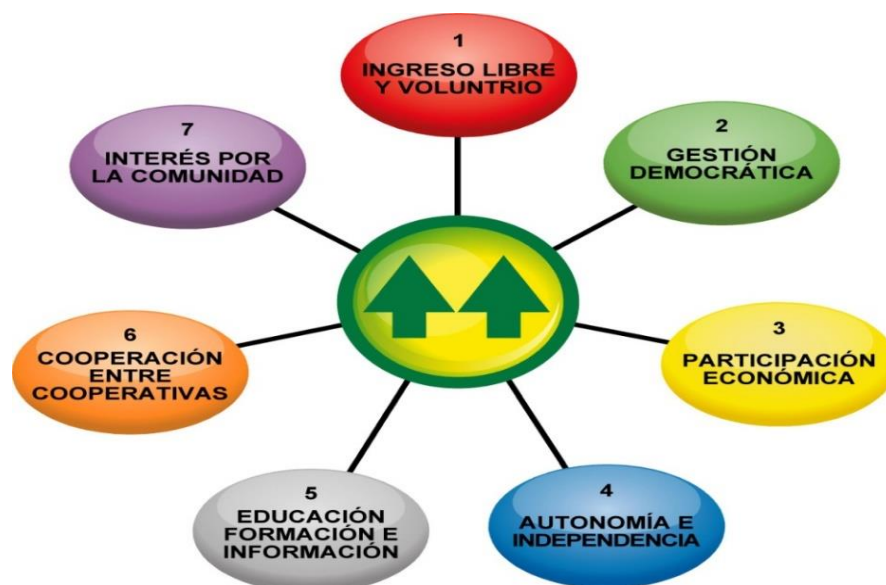


Figura 2. Funcionamiento de las Cooperativas

Fuente: Plan Estratégico 2012-2014. COOPAC Cabanillas-Mañazo Ltda.

2.4.3. Diferencia de las Cooperativas con los Bancos

Entre las diferencias que tienen las Cooperativas con los Bancos presentan (tabla 2):

Tabla 2. Diferencias entre las Cooperativas con los Bancos

COOPERATIVAS	BANCOS
La cooperativa es de los asociados	El banco es de otra persona o personas
En las cooperativas los excedentes se distribuyen entre los asociados de acuerdo al patrocinio (trabajo) de estos.	Los bancos generan ganancias, que se reparten entre los accionistas
Las cooperativas no tienen fines de lucro y combaten la usura. Su fin es ayudar a los asociados.	Los bancos tienen fines de lucro
Las Cooperativas hacen préstamos con intereses inferiores a los del mercado	Los bancos hacen préstamos a tasa de mercado
En las cooperativas los trámites para conseguir préstamos son sencillos	En los bancos son complicados y difíciles

Fuente: COOPAC Cabanillas-Mañazo Ltda.

2.4.4. Categorías de clasificación de deudores de la cartera de créditos

- Categoría Normal (0)
- Categoría con problemas Potenciales (1)
- Categoría Deficiente (2)
- Categoría Dudoso (3)
- Categoría Pérdida (4)

2.4.5. Aspectos históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda.

Fue un proyecto de FONCODES “RED RURAL CABANILLAS MAÑAZO”, inicio sus operaciones el 31 de octubre del año 2000, mediante el convenio 011-FONCODES, en el marco del programa “Apoyo al desarrollo productivo en zonas de pobreza”; que se financia con recursos del canje de deuda entre los gobiernos de PERU Y ALEMANIA, se acordó entre otros crear el NEC, encargado de la administración de los recursos destinados al fondo financiero de los proyectos del RED RURAL. Decisión que es expuesta en la ayuda memoria que con fecha 13 de agosto de 1999, suscribieron FONCODES y la misión KFW ALEMANA.

Con tal propósito es que mediante Asamblea de Presidentes y representantes de los Núcleos Ejecutores que conforman el RED RURAL CABANILLAS MAÑAZO, se acordó la constitución del

NUCLEO EJECUTOR CENTRAL RED RURAL; con ente colectivo encargado de la administración de los Fondos Financieros otorgados por FONCODES. El NEC estaba conformado por los representantes de cada Núcleo Ejecutor: Cahualla, Añazani, Canllacollo, Vizcachani, Taya Taya, Huataquita I, Huataquita II y Yapuscachi.

En consecuencia el día 26 de agosto del 2010, una vez aprobado los estatutos de la Cooperativa, se nombra los primeros directivos de los consejos de Administración y Vigilancia y los comités de Educación y Electoral, en concordancia con el convenio celebrado en estricto cumplimiento de las directivas N° 04 y 08 emanadas por FONCODES, en donde otorga facultades a los NUCLEOS EJECUTORES CENTRALES para su Constitución.

2.4.6. Marco legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo Ltda., se rige a los siguientes aspectos legales:

- D.S. N° 074-90-TR, Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas.
- Resolución SBS N° 808-03
- Resolución N° 1494-2006
- Resolución SBS N° 540-99 y su modificatoria Resolución SBS N° 621-2003
- Otras disposiciones emanadas por la SBS
- Estatuto de la Cooperativa

- Reglamento Interno de Trabajo
- Manual de Organización y Funciones
- D.S. N° 04-91-TR, Reglamento de Autocontrol Cooperativo
- Otras disposiciones legales internas
- Código de Procedimientos Civiles
- Ley General de Títulos Valores
- Otras Normas que se adecuen a las necesidades y fines de la Cooperativa
- Disposiciones y Resoluciones de la Superintendencia de Banca y Seguros
- Ley de prevención y detección del Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo
- Normas aprobadas por el Consejo de Administración de la Cooperativa
- Plan Operativo de la Cooperativa.

2.4.7. Diagnóstico de la Agencia Mañazo.

2.4.7.1. Ambiente externo.

Para el ambiente externo, tenemos entre las oportunidades y amenazas principales:

a. Oportunidad.

1. Trabajo con los gobiernos locales, con múltiples oportunidades de beneficio en conjunto: generación de eventos capacitación, ferias, créditos, proveedores, participación en proyectos

- sociales, entre otros; al igual establecer convenios con otras entidades (cooperativas).
2. Generar agenda de inclusión social y económica hacia la comunidad.
 3. A pesar del incremento de precios en el sector inmobiliario, los terrenos y/o inmuebles tienen aún precios accesibles para futuros locales.
 4. Existe un potencial de captación de ahorro en diversos sectores de la población y cercanías.
 5. Participar en la asociación de organizaciones de productores.
 6. Agenda digital (del estado) que facilitará la red de comunicaciones entre las agencias.
 7. Red vial que facilita la articulación comercial de los socios con los mercados.
 8. Desarrollo económico de la localidad, que incrementen la actividad comercial generando nuevas necesidades en la zona.

b. Amenaza.

1. Potencial de presencia de cooperativas informales que deterioran la imagen del cooperativismo.
2. Competencia con otras entidades financieras con malas prácticas, o que generan desinformación.
3. Competencia con otras entidades que por su tamaño puedan ejercer competencia en precio (tasa de interés).
4. Aumento de la delincuencia y falta de seguridad frente a robos y asaltos.

5. Condiciones climáticas adversas para el desarrollo de la actividad agropecuario y pecuaria.
6. Carencia de educación financiera en la población.
7. Organización de un grupo de socios deudores para exigir condonación de deudas.
8. Falta o falla de servicios básicos en la localidad (internet, luz, teléfono, agua, etc.).

2.4.7.2. Ambiente interno

Entre las principales oportunidades y debilidades tenemos las siguientes:

a. Fortaleza.

1. Mayoría trabajadores identificados con la cooperativa.
2. Conocimiento del territorio rural donde labora y de las características de su población.
3. Contar con trabajadores conocedores de dicho mercado y con calificación profesional justa, pero por mejorar.
4. Participación del socio en la propiedad, en la gestión y en los remanentes de la cooperativa.
5. Directivos comprometidos con la Gestión Institucional.
6. Contar con infraestructura propia en la localidad de Mañazo
7. Ubicación estratégica de la red de Agencia Mañazo, situándose cerca al socio.
8. Sólido patrimonio institucional de Reserva Cooperativa.

9. Recursos tecnológicos para soporte de las operaciones (SFI), pero por mejorar.
10. Mayoría de socios identificados y fidelizados a la cooperativa.
11. Adecuadas relaciones con las organizaciones de base.
12. Productos acorde a las necesidades del mercado.

b. Debilidades.

1. Ausencia de plan de capacitación para el personal, socios y directivos.
2. Limitaciones en los recursos tecnológicos de comunicación en las localidades y en la cooperativa.
3. No se cuenta con una clara estrategia de Gestión estratégica, no hay instrumentos de gestión en riesgos, presupuestos y lavado de activos.
4. Limitaciones para la implementación de un mejor sistema de seguridad física de las agencias; así como no se cuenta con una adecuada seguridad de la información.
5. Escasa difusión de los principios y valores del cooperativismo.
6. No se brinda asistencia técnica a los socios y comunidad.
7. Morosidad focalizada en algunos sectores donde opera la cooperativa.
8. No se cuenta con una línea de comunicación y coordinaciones con otras cooperativas, que sirva de apoyo a la gestión.
9. Calidad de la atención al socio es justa, pero aún básica.

2.4.7.3. Factores de éxito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas –Mañazo Ltda.

Los factores claves del éxito de la Cooperativa que permite lograr el desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos, teniendo un conocimiento claro de su evolución, sus capacidades y habilidades internas, conociendo además el entorno donde se desarrollan, son:

- Agencias distribuidas en zonas con mercado potencial, cerca al socio y con horarios de atención adecuados.
- Calidad del producto y adecuado y funcionales, adecuados a la medida del cliente.
- Conocimiento del mercado.
- Tasas de interés atractiva, y sin comisiones.
- Asentamiento del nombre de la cooperativa a nivel local, contando con un reconocimiento e imagen adecuada.
- Cuentan con servicios no financieros a la comunidad (apoyo a ferias).
- Factor de éxito a desarrollar el uso continuo y constante de los valores y principios cooperativos a todo nivel en la cooperativa.

Así mismo, las desventajas competitivas son:

- Limitaciones para mejorar el nivel de los sistemas de seguridad físico (del local y equipos) y de la información);
- Debilidad en la propuesta de una clara estrategia de crecimiento y monitoreo del mismo, así como de planificación de las actividades.

- Escasa capacitación del personal y de la asistencia especializada a la comunidad y socios (reales y potenciales).
- Limitada estrategia de promoción, publicidad y marketing de la institución, más desarrollado.
- Insuficiencia de liquidez, por falta de desarrollo de la gestión del ahorro local (captaciones).
- Procedimientos de créditos por mejorar (uso de herramientas simplificadoras, trámite de firmas para aprobación y desembolso, entre otros).
- Escasa pro actividad y eficacia en el tratamiento de los créditos castigados y morosos (sistema cobranza), en especial para deudas de la Ex-Red Rural.

2.4.7.4. Análisis FODA

El análisis FODA identifica las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a tomarse en cuenta para la definición de los objetivos estratégicos para la Cooperativa en los próximos años.

El análisis FODA separa el estudio de la Cooperativa en dos áreas: internas y externas, considerando dentro del ambiente interno a las fortalezas que presenta la institución y las debilidades de la misma, en tanto que para el ambiente externo se considera las oportunidades existentes y potenciales que hay en el mercado, así como también las amenazas (externas) que pueden perjudicar severamente a la Cooperativa.

OBJETIVO	FORTALEZA	DEBILIDAD
OPORTUNIDADES	<p>ESTRATEGIA FO</p> <p>Aprovechar nuestras fortalezas para generar nuevos productos e incursionar en nuevos mercados.</p> <p>Establecer nuevos acuerdos institucionales y fortalecer los existentes.</p> <p>Aprovechar nuestras fortalezas para maximizar nuestra participación en el creciente mercado local.</p>	<p>ESTRATEGIA DO</p> <p>Generación de nuevos productos e ingreso a nuevos mercados diversificarán nuestra cartera</p> <p>Aprovechar convenios existentes y nuevos para mejorar deficiencias en seguridad, atención y capacitación.</p> <p>Aprovechar el desarrollo de la localidad para superar nuestras amenazas.</p>
AMENAZAS	<p>ESTRATEGIA FA</p> <p>Aprovechar nuestras fortalezas para enfrentar a la competencia.</p> <p>Aprovechar fortalezas para implementar planes de acción ante imprevistos hacia nuestros socios y la estructura organizacional</p>	<p>ESTRATEGIA DA</p> <p>Mejorar la atención, la capacitación y seguridad nos hará más fuertes y estaremos en mejor posición para enfrentar a la competencia.</p>

Figura 3. Matriz FODA de la Agencia Mañazo de la COOPAC Cabanillas - Mañazo Ltda.

Fuente: Elaboración Propia.

2.4.7.5. Cadena de valor de la COOPAC Cabanillas – Mañazo Ltda.

La COOPAC Cabanillas-Mañazo Ltda., representa un análisis de cadena de valor como herramienta de análisis interno para identificar los recursos y actividades con mayor peso e importancia en la generación de valor dentro de la institución, y en los cuales se enfoca:

Las actividades de apoyo o secundarias en el modelo de negocio de generación de valor de la cooperativa son las realizadas por las áreas administrativas y logística, informática y

de control y riesgo, mientras que las actividades principales que forman parte importante del “Core” del negocio financiero son las realizadas por el área de créditos y cobranza, operaciones y marketing.

Actualmente la Cooperativa no cuenta con un soporte adecuado para las actividades propias del área de marketing, a pesar de lo cual se realizan. No tiene claramente definido el área de control del riesgo en la Cooperativa.

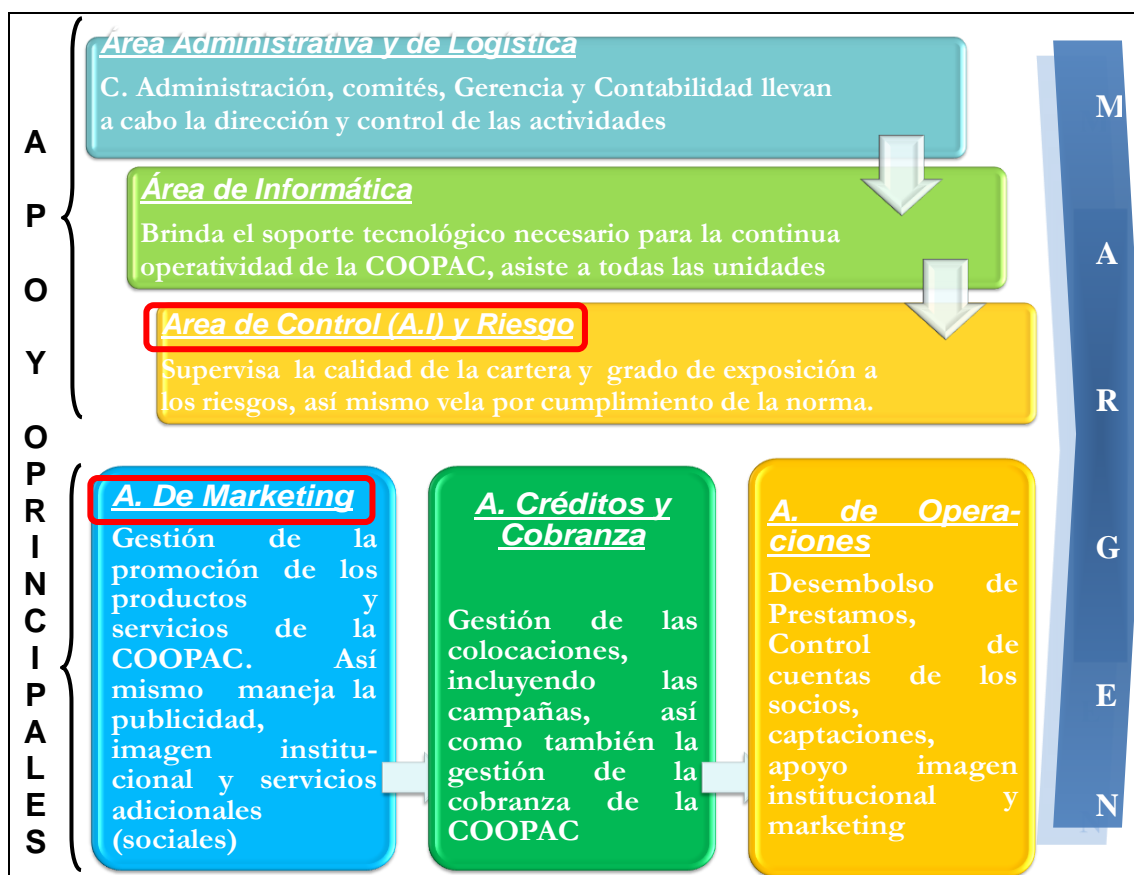


Figura 4. Cadena de valor de la Agencia Mañazo de la COOPAC Cabanillas – Mañazo Ltda.

Fuente: Elaboración Propia.

2.4.8. Estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas – Mañazo Ltda.

La Gerencia General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., en el período 2010-2012 estuvo a cargo el Lic. Adolfo Jaño Callo.

La estructura organizacional de la Agencia Mañazo tiene conformado una estructura que es dirigida por el Administrador, y tiene por órganos de línea a su cargo: la cajera, asesor de créditos, apoyo administrativo y recuperador de créditos (anexo 4).

2.4.9. Estructura y características del Sistema Financiero Peruano

El sistema financiero peruano está compuesto por 54 empresas que realizan operaciones múltiples y poseen activos por S/ 412,829 soles (tabla 3). La Banca Múltiple representa el 89.94% de participación del mercado financiero de país, mientras que en menor tamaño de activos se encuentran las Cajas Municipales, Cajas rurales de ahorro y crédito y las entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa.

Tabla 3. Estructura del Sistema Financiero Peruano

Empresas de Operaciones Múltiples	Número de empresas	Activos a Diciembre 2017	
		Monto (S/ Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	16	371,303	89.94
Empresas Financieras	11	13,328	3.23
Cajas municipales (CM)	12	24,127	5.84
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1,787	0.43
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa	9	2,285	0.55
Total	54	412,829	100

Nota: El Sistema Financiero Peruano (SBS, 2017).

La economía peruana ha logrado la expansión del acceso a los servicios financieros (Aparicio y Jaramillo, 2012) debido a la estabilidad financiera y monetaria, cuyas condiciones necesarias para el crecimiento sostenido de la economía según el BCRP (2017) indican que:

Un sistema financiero estable, con capacidad para limitar y resolver los desequilibrios, permite a la moneda del país desempeñar su función como medio de pago, unidad de cuenta y depósito de valor.

Aun cuando “el sistema financiero peruano tiene un gran espacio para la innovación, desarrollo de nuevos mercados, ganancias de eficiencia

y mejores niveles de inclusión financiera” debe tenerse cuidado en la regulación prudencial para la sostenibilidad en el largo plazo (Poggi, Luy, Romero & Sotomayor, 2015, p.22).

Se debe reconocer que en los últimos años los “efectos de un incremento de la tasa de interés de política monetaria en EEUU sobre el sistema bancario han sido negativo, pero de una magnitud muy pequeña, sobre todo en las tasas de interés”. La razón principal de este comportamiento se debe a la fortaleza del sistema bancario peruano (Matienzo, 2015).

Es así que en el mercado financiero peruano un efecto que se ha visto muy común es que “los deudores que migraron a otra entidad del sistema financiero mejoraron sus condiciones crediticias a través de una menor tasa de interés” (Uriarte, Barrera y Robles, 2016).

Ante los riesgos financieros en el Perú “durante los últimos años, las entidades del sistema financiero han desarrollado un conjunto de herramientas que les permite utilizar de manera más eficaz las bases de datos que tienen a su disponibilidad, lo cual ha generado una mayor competencia entre las distintas entidades por atraer a los deudores con un mejor perfil de riesgo” (Uriarte, Barrera y Robles, 2016).

2.4.10. Morosidad

La morosidad se define como el incumplimiento de los plazos contractuales en el pago de las deudas de los socios (Berrazueta y

Escobar, 2012, p.121). La morosidad matemáticamente se mide de la siguiente manera:

$$\text{Morosidad} = \frac{\text{Cartera vencida} + \text{cartera que no devenga intereses}}{\text{Cartera por vencer} + \text{cartera vencida} + \text{cartera que no devenga intereses}}$$

Según el BCRP (2017):

El ratio de morosidad, definido como cartera morosa (cartera vencida, en cobranza judicial, refinanciada y reestructurada) sobre colocaciones totales, se elevó de 4,5% a 4,8% al 2017. Este deterioro ha ocurrido en un contexto de menor actividad económica, debido a la evolución desfavorable de la inversión privada y pública, por los efectos del fenómeno El Niño.

Chavarín (2015) menciona que los “índices de morosidad de los prestatarios se vuelve una variable que impacta de manera negativa y significativa a la rentabilidad obtenida por los bancos” (p.73).

2.4.11. Contexto de morosidad a nivel mundial.

Hoy en día existen muchos países que tienen el futuro hipotecado por la deuda pública y privada (Andersen, 2018, p.2) que tiene consecuencias en el crecimiento económico.

Aparicio, Gutiérrez, Jaramillo y Moreno (2015) mencionan que: “Una parte importante de los problemas que enfrentan las instituciones financieras a nivel mundial en éstas épocas” se deben a

“la disminución en la rigurosidad de los estándares de evaluación crediticia, inadecuado manejo del riesgo del portafolio crediticio y falta de atención a los cambios en las circunstancias económicas que pueden deteriorar significativamente la capacidad de pago de sus contrapartes” (p.2).

Para Aparicio y Jaramillo (2012) “la principal restricción que enfrentan las instituciones financieras al expandir los servicios financieros es la falta de buena información de los deudores” (p.11).

Frente a ello Broeck, Dablas, End & Marinkov (2018) argumentan que existen similitudes en cuanto a la crisis financiera mundial: bancos públicos y privados y entidades soberanas están expuestas directa e indirectamente a riesgos de incumplimiento público (p.30).

2.4.12. Morosidad en el Perú

La economía peruana se ha desacelerado entre los años 2010 y 2012 con efectos en el desenvolvimiento de la calidad de la cartera del sistema bancario, la menor capacidad de pago de las empresas y familias ha generado un aumento en el incumplimiento de pago de los créditos en los últimos años (ASBANC, 2016). Actualmente, la morosidad de la Banca Múltiple se encuentra en 3,04% (BCRP, 2017).

A pesar de la crisis financiera internacional la economía peruana ha mostrado resistencia frente al embate financiero, por el manejo macroeconómico prudente y adecuado, donde el sistema bancario peruano ha mostrado solidez y solvencia (ASBANC, 2016). Durante los años 2010 al 2012 a nivel nacional los indicadores de solvencia, morosidad, eficiencia operativa, rentabilidad y liquidez del sistema financiero se mantuvieron estables y en niveles consistentes con un entorno de estabilidad financiera (Plan Estratégico 2012-2014).

Los registros entre 1991 y 2014 mostraron una relación directa entre el PBI y la morosidad bancaria con un coeficiente de correlación de 0.52 (ASBANC, 2016).

Lizarraga (2013) afirma que “existe un nivel de concentración de créditos de consumo no-revolvente, microempresas y pequeñas empresas; y que el mayor porcentaje de mora se encuentra en estos sectores”.

Poggi, Luy, Romero & Sotomayor (2015) menciona que la principal actividad de las Instituciones Microfinancieras (IMFs) siempre ha sido:

El otorgamiento de créditos a microempresas y gracias a la interacción con dichas empresas se entendió que ésta era una

actividad distinta a los créditos comerciales, lo cual debiera ver reflejado en la regulación.

El BCRP (2017) argumenta que el “sistema financiero ha incrementado su nivel de fortaleza financiera, pese a los efectos negativos de la desaceleración de los créditos y del aumento de la morosidad” (p.9).

Talledo (2014) concluye que el impacto del incremento de la competencia en el mercado de microcréditos en la calidad de cartera de las cajas rurales es negativo sobre la morosidad de los deudores de microcréditos (p.1).

2.4.13. Morosidad en Cooperativas

Según Lizarraga (2013) en los últimos años la morosidad viene afectando la situación financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la región La Libertad y por lo tanto sugiere a las Cooperativas de Ahorro y Crédito lo siguiente:

1. Implementar políticas de crédito y reglamentos para la gestión de riesgo.
2. Realizar seguimiento permanente del indicador de morosidad y la recuperación de créditos.
3. Mejorar y cumplir con el proceso de valuación de garantías
4. Evaluar convenios de descuento por planilla que se mantienen con diferentes instituciones locales.

5. Aplicar dinámica estrategia de promoción.
6. Aplicar constante captación de nuevos socios a fin de contar con mayores recursos financieros.
7. Realizar el estudio económico para créditos hipotecarios para evaluar la conveniencia de ofrecer créditos del tipo hipotecarios, puesto que constituyen grandes desembolsos de efectivo.

Por otro lado, Guzmán (2014) manifiesta que:

El problema fundamental y relevante que tienen las Cooperativas de Ahorro y Crédito es la recuperación de los créditos una vez desembolsados pues existe la incertidumbre del no cumplimiento de las obligaciones por parte del deudor. Por lo que se presenta riesgos crediticios debido a flexibles políticas de crédito, falta de capacidad de pago, falta de experiencia del propietario en el negocio, destino incorrecto del crédito y sobreendeudamiento de los socios.

Esto conduce a concretar que existe incidencia directa del control de riesgo crediticio en la morosidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Libertad. “Pero ¿Qué ocurre si la morosidad aumenta hasta límites insostenibles (como es el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito) y por tanto las cuentas a cobrar no se transforman en líquido? Ante esta situación “las cuentas a cobrar dejan de funcionar y eso hace que el mecanismo entero de la actividad financiera se rompa” (Guzmán, 2014, p.2).

Para la Asociación de Bancos del Perú-ASBANC (2016):

Una preocupación del gerente y funcionarios, trabajadores y socios de la Cooperativa de Ahorro es la recuperación de créditos luego de haber sido desembolsada, existiendo la probabilidad de no cumplir con las obligaciones que tiene el deudor. En muchos de los casos existe ausencia de capacidad de pago, poca experiencia del prestamista en el negocio, orientación no adecuada del crédito, sobreendeudamiento, situación que conduce directamente a la morosidad a pesar de contar con políticas de créditos: como los requisitos de crédito, contar con DNI y acreditar lugar de domicilio.

2.4.14. Determinantes de la morosidad.

Según Uriarte (2016):

Las variables edad, género, experiencia laboral, percentil de remuneración, grupo de competencia, percentil del monto del préstamo, tasa de interés, Índice de Precios al Consumidor, Producto Bruto Interno, tasa de desempleo e índice de confianza empresarial fueron identificadas como factores de riesgo para la ocurrencia del incumplimiento en el pago de los préstamos de consumo. Estas variables deberían ser monitoreadas al evaluar los créditos de consumo (p.19).

Entre tanto Fuentes (2016) afirma que los determinantes del margen financiero de las instituciones microfinancieras para el Perú son: el riesgo crediticio, tamaño, costos operativos, solvencia y

depósitos (p.1). De las cuales el riesgo, tamaño y costos incrementan el margen financiero, en cambio la solvencia y los depósitos lo reducen.

2.4.15. Morosidad y tipo de cambio.

Durante el 2015 el alza del dólar influenció al deterioro de la cartera de crédito de los bancos sobre todo en la mediana empresa, pequeña empresa, vehiculares e hipotecarios por circunstancias de la tendencia alcista del endurecimiento monetario en Estados Unidos (ASBANC, 2016). “A niveles cada vez más altos del tipo de cambio habrían impactado enormemente en la capacidad de pago de los deudores de dichos segmentos que tenían una exposición elevada al riesgo cambiario, con ingresos en moneda nacional y deudas en moneda extranjera”.

2.5. MÉTODOS PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

2.5.1. Métodos

a. Método deductivo.

La revisión de datos se realizó partiendo de lo general a lo particular desde la variable cartera vigente y morosidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

b. Método econométrico.

El modelo econométrico de la cartera vigente depende de la morosidad a partir del modelo de regresión lineal por Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) para encontrar la relación entre las variables de estudio (Gujarati, 2010).

c. Método analítico.

La revisión de base teórica y resultados de la variable cartera vigente y morosidad requiere de análisis.

2.5.2. Validación

El informe tiene la autorización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda., (constancia de confidencialidad de información, anexo 5) y opinión de experto (anexo 6 y 7).

2.5.3. Población

La población del informe profesional tiene base de datos de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas – Mañazo Ltda., durante los años 2010, 2011 y 2012 (anexo 8 y 9).

2.5.4. Muestra

La muestra que utiliza esta investigación es de 3 años con datos mensuales longitudinales facilitados por la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., para la variable cartera vigente y morosidad.

2.5.5. Variables

a. Variable dependiente.

Cartera vigente de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., desde el año 2010 al 2012.

b. Variable independiente.

Morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., desde el año 2010 al 2012.

2.5.6. Modelo Econométrico de cartera vigente y morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda., período 2010-2012.

Para la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., el modelo econométrico planteado es a partir de la tasa de cartera vigente expresada en soles (*CV*) y ésta depende del logaritmo de la tasa de morosidad (*LPM*), a ello se adiciona el tiempo (*tiempo*), la variable DUMMIES (*DUMI*, *DUMI1* y *DUMI2*) y el error estándar (ε_t) a partir de la regresión lineal por Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO).

$$CV = \alpha_1 + \alpha_2 * LPM + \alpha_3 * \text{Tiempo} + \alpha_4 * \text{DUMI} + \alpha_5 * \text{DUMI1} \\ + \alpha_6 * \text{DUMI2} + \varepsilon_t$$

Donde:

CV = Cartera vigente en soles – Mañazo, 2010 – 2012

LPM = Logaritmo de la tasa de morosidad – Mañazo, 2010
– 2012

Tiempo = Tendencia

DUMI = Variable Dummy, quiebre en el mes de diciembre de 2010

DUMI1 = Variable Dummy, quiebre en el mes de enero de 2011

DUMI2 = Variable Dummy, quiebre en el mes de abril de 2012

ε_t = Error estándar

2.6. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS

2.6.1. Evolución de los créditos desembolsados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda., período 2010-2012

Entre los años 2010 al 2012 el crecimiento de los créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., registraron incrementos en más del 50 por ciento a pesar de la desaceleración de la economía peruana (tabla 4). La Agencia Mañazo al 2012 ha desembolsado el 26.83% de los créditos de la Cooperativa.

Tabla 4. Evolución de los créditos desembolsados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda., período 2010-2012 (En S/).

Agencias	dic-10		dic-11		jun-12	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Cabanillas	2,760,116	38.31%	3,863,889	42.62%	4,185,700	44.18%
Mañazo	1,991,855	27.65%	2,408,753	26.57%	2,541,884	26.83%
Atuncolla	1,431,943	19.88%	1,456,724	16.07%	1,388,175	14.65%
Huata	1,020,236	14.16%	1,336,307	14.74%	1,357,396	14.33%
TOTAL	7,204,151	100.00%	9,065,673	100.00%	9,473,154	100.00%

Fuente: información financiera de la COOPAC. Plan Estratégico 2012-2014.

De las cuatro agencias que administra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., la Agencia Mañazo se encuentra en el segundo lugar respecto al total de créditos desembolsados durante los años 2010 y 2012. La Agencia Cabanillas representa con la mayor participación de los créditos desembolsados, mientras que la menor participación de los créditos se encuentra en la Agencia Huata. La tasa de crecimiento en la cartera registrada ha sido favorablemente alta, alcanzado el 25.8% de tasa anual a diciembre 2011, misma tasa que hasta abril del 2012 registra un crecimiento de 4.5%.

Respecto de la evolución de la calificación de la cartera, mejora entre finales del 2010 al 2011 (tabla 5).

Tabla 5. Calificación de la cartera por Agencias de la Cooperativa de Ahorros y Crédito Cabanillas – Mañazo Ltda.

CALIFICACION	dic-10	dic-11	jun-12
CABANILLAS			
Normal	97.38%	96.77%	94.81%
CPP	0.03%	1.47%	2.48%
deficiente	0.85%	0.29%	0.20%
dudoso	0.34%	0.00%	0.69%
perdida	1.40%	1.48%	1.83%
MAÑAZO			
Normal	73.04%	91.90%	90.20%
CPP	1.04%	0.12%	1.30%
deficiente	2.32%	0.00%	0.72%
dudoso	6.42%	0.05%	0.40%
perdida	17.19%	7.93%	7.38%
ATUNCOLLA			
Normal	87.46%	95.71%	95.16%
CPP	1.85%	0.33%	0.07%
deficiente	1.24%	0.00%	0.00%
dudoso	0.88%	0.00%	0.49%
perdida	8.57%	3.96%	4.28%
HUATA			
Normal	97.20%	98.11%	97.08%
CPP	0.21%	0.67%	1.52%
deficiente	0.91%	0.12%	0.13%
dudoso	0.37%	0.00%	0.09%
perdida	1.31%	1.10%	1.18%

Fuente: información financiera de la COOPAC. Plan Estratégico 2012-2014.

La Agencia Mañazo conjuntamente con la de Cabanillas registró el mayor monto de cartera normal, en tanto que la parte que está en pérdida tuvo un leve incremento. Si bien Atuncolla y Huata presentan el mismo movimiento, este ha sido en un menor grado (magnitud).

La tabla 6 muestra que el principal tipo de crédito otorgado por la Agencia Mañazo de la Cooperativa Cabanillas-Mañazo Ltda., en sus diferentes agencias es el crédito microempresa (38%).

Tabla 6. Tipo de créditos por agencias – 2012 (En Soles)

TIPO DE CREDITO	CABANILLAS	MAÑAZO	ATUNCOLLA	HUATA	TOTAL
MES (MICROEMPRESA)	2,050,709	1,043,697	222,540	276,702	3,593,648
CONEXAS	838,890	694,495	858,627	942,290	3,334,301
PECUARIA	1,249,438	734,743	269,508	117,258	2,370,948
AGRICOLA	31,663	47,560	36,999		116,222
OTROS	15,000	21,389	500	21,146	58,036

Fuente: información financiera de la COOPAC. Plan Estratégico 2012-2014

Del análisis realizado a los depósitos, se observa que la principal fuente de fondeo de la Cooperativa es la reserva, producto de las donaciones recibidas cuando la cooperativa tenía otra figura legal años atrás (Red Rural); es recién en los últimos meses del 2012 que se ha comenzado a captar depósitos (tabla 7).

Tabla 7. Tipo de depósito de la COOPAC Cabanillas - Mañazo Ltda., periodo 2010-2012 (En Soles)

TIPO DEPOSITO	dic-11	jun-12
TOTAL	196,073	377,892
OBLIGACIONES POR CUENTAS DE AHORRO	51,445	79,990
OBLIGACIONES POR CUENTAS A PLAZO	131,220	214,450
OTRAS OBLIGACIONES	13,408	83,452

Fuente: información financiera de la COOPAC. Plan Estratégico 2012-2014.

Así mismo se ha incrementado el número de socios de la cooperativa y el nivel de aporte total que se tiene. Alcanzado durante el 2012 un total de 2,093 socios con un monto de aportes ascendente a S/. 143,511 (tabla 8).

Tabla 8. Número de socios de la Coopac Cabanillas - Mañazo Ltda.

AGENCIAS	sep-11	dic-11	mar-12	jun-12
CABANILLAS	322	583	711	739
MAÑAZO	287	491	580	598
ATUNCOLLA	69	262	352	370
HUATA	94	241	363	386
TOTAL GENERAL	772	1,577	2,006	2,093

Fuente: información financiera de la COOPAC. Plan Estratégico 2012-2014.

Cabe señalar que aun a la fecha la cooperativa se encuentra en un proceso de adecuación interna, relacionada al aspecto normativo, y del sistema financiero de control.

2.6.2. Comportamiento de la cartera vigente y morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda., periodo 2010-2012.

El comportamiento de la cartera vigente de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda., presenta un incremento desde enero 2010 desde S/ 1,969,028.01 Soles y al 2012 de S/ 2,690,402.28 Soles a pesar de las dificultades financieras que presentó la institución (figura 5).

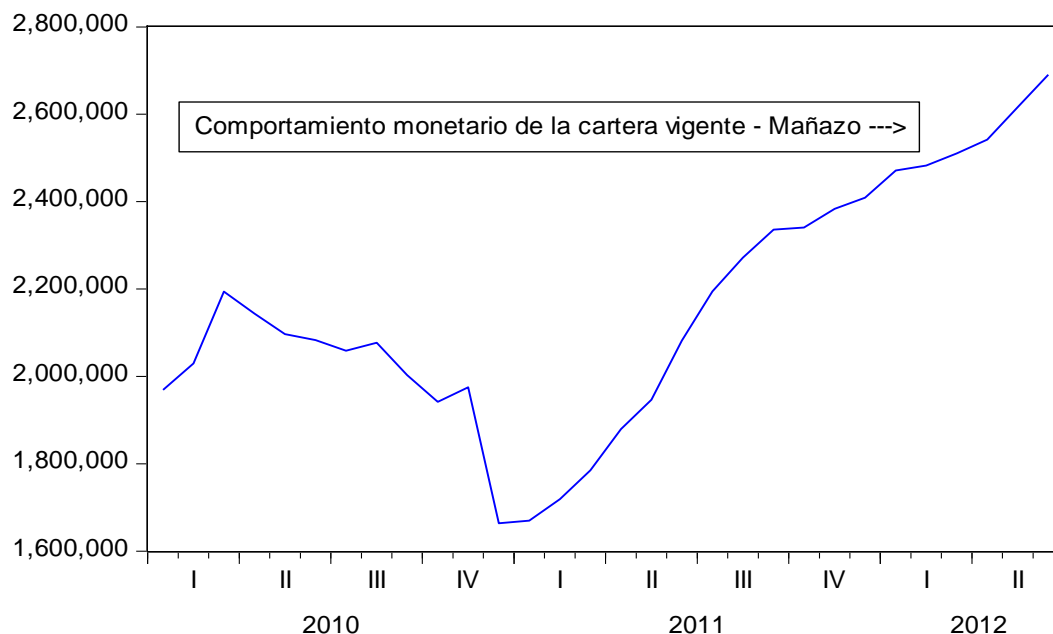


Figura 5. Comportamiento de la cartera vigente de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda. 2010-2012

Fuente: Elaboración Propia

La morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, en enero de 2010 fue de S/ 9,703.09 soles, el incremento se fue dando a partir de los meses de febrero, marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto, setiembre, octubre hasta noviembre donde la cifra bordea alrededor de S/ 553,227,78 Soles, incrementando más de cincuenta veces referente al año 2010 (anexo 8y 9). A partir del 2011 se toman medidas drásticas para reducir tales carteras de morosidad y es que logra disminuir en junio del 2012 a S/ 242,415.89 Soles (figura 6).

La Agencia Mañazo ha acumulado porcentajes de morosidad de 28.02% en noviembre del 2010, superando enormemente a las demás agencias de la Cooperativa con porcentajes máximos de 6.80%.

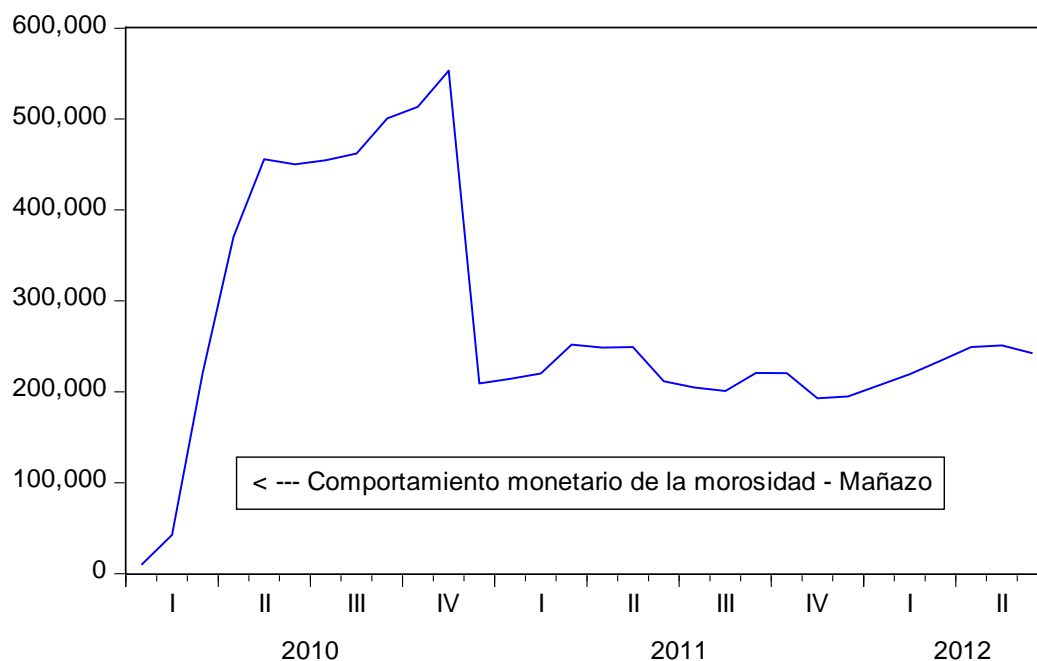


Figura 6. Comportamiento de la morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda. 2010-2012

Fuente: Elaboración Propia

2.6.3. Modelo econométrico de la cartera vigente y la morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas – Mañazo, periodo 2010-2012.

Los resultados del modelo econométrico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda., muestran la robustez y significancia con los estadísticos bondad de ajuste (R^2) y estadístico *t-student* (t) de tres modelos planteados donde la mejor estimación lo presenta el modelo 1 (tabla 9).

El modelo 1 en forma conjunta explica en un 63.49% al modelo planteado, así como existe significancia individual de la variable dependiente (anexo 10).

$$CV = 1453,507 - 91,039.69 * LPM + 140,147.2 * Tiempo - 472,809.8 * DUMI + 476,272.8 * DUMI1 - 330,213.7 * DUMI2 \quad (1)$$

$$R^2 = 63.49\%$$

Si incrementara en 1 % la tasa de morosidad entonces la cartera vigente disminuiría en S/ 91,039.69 Soles, afectando negativamente a la liquidez de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda.

Tabla 9. Estimación econométrica de la cartera vigente y la morosidad de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas – Mañazo Ltda. 2010-2012 (MCO)

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Constante	1,453,507.0 (4.57)	943,149.4 (3.34)	928,640.4 (3.03)
MOROSIDAD	-91,039.7 (-1.87)	-116,705.5 (2.21)	-121,756.2 (2.12)
TIEMPO	14,0147.2 (2.97)	189,833.2 (3.92)	191,446.5 (3.65)
DUMI	-472,809.8 (2.48)	-504,023.6 (2.38)	
DUMI1	476,272.8 (2.50)	510,917.7 (2.41)	492,776.4 (2.14)
DUMI2	-330,213.7 (2.66)		
R – Squared	0.63	0.53	0.42

Nota: Los resultados del t-student. Software Eviews 8.0 (anexo 10)

*** Significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%.

2.7. SOLUCIONES TEÓRICAS, APORTES Y PRÁCTICAS PLANTEADAS

2.7.1. Metodología Porter de Agencia Mañazo de la COOPAC Cabanillas – Mañazo Ltda.

A partir de la metodología diseñada por Porter (2009) se ha realizado el análisis estratégico para las cinco fuerzas: nuevos participantes, intensidad de la rivalidad, proveedores, clientes y sustitutos, el que demostró una incidencia directa con la Agencia Mañazo de la Cooperativa Cabanillas-Mañazo Ltda., importante para establecer objetivos y las estrategias. A continuación en la figura 7 se presenta las cinco fuerzas de Porter para la Agencia Mañazo.

Industria: Plaza de la Cooperativa

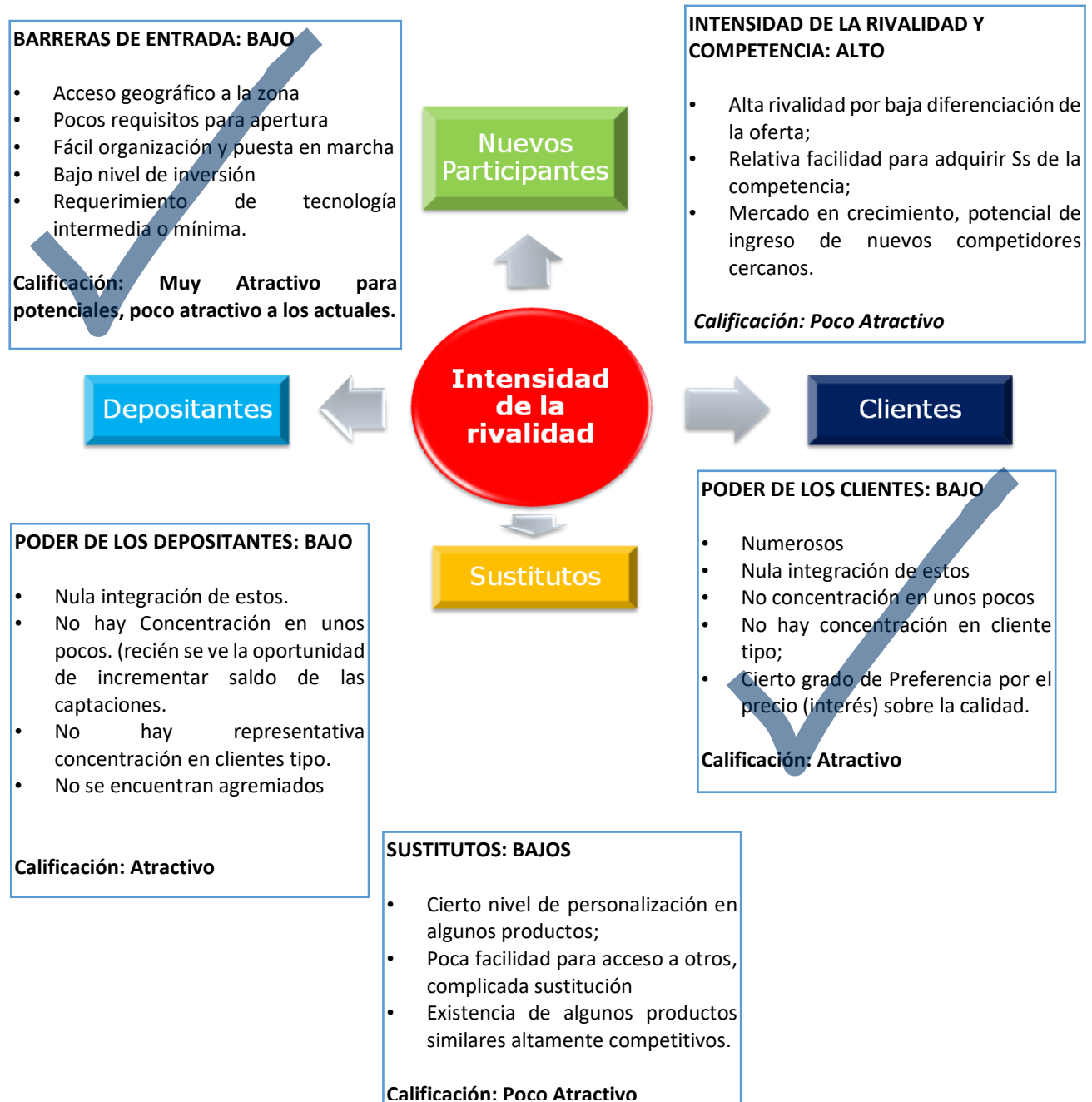


Figura 7. Cinco fuerzas de Porter: Mercado de la Agencia Mañazo*
 Fuente: Elaboración Propia *Localidad: Mañazo

La Agencia Mañazo cuenta con pocos sustitutos para los productos específicos, pero se tiene competencia cercana con entidades con productos altamente competitivos, por lo que dicha fuerza es poco atractiva.

En cuanto a la rivalidad y competencia, es alta, siendo poco atractivo. Pese a ello el mercado de la Agencia Mañazo es relativamente atractivo, teniendo como un futuro probable el ingreso de más competencia a las localidades, incrementando su competitividad.

2.7.2. Objetivos estratégicos.

En la tabla 10 se detallan los principales objetivos estratégicos identificados para la Agencia Mañazo.

Tabla 10. Objetivos estratégicos

1.	Reducción de la mora hasta el 4%.
2.	Recuperación del 30% de la cartera castigada (Ex RED Rural) y reducción de la cartera en mora (por tipo de clasificación).
3.	Elevar la calidad de la atención y productividad, contando con políticas y programas de capacitación especializada para el personal y directivos de la Cooperativa.
4.	Establecer un programa de capacitación para los socios y la comunidad, acorde a sus necesidades, motivando la fidelización.
5.	Implementación de la gestión de imagen institucional y de un Plan de Marketing.
6.	Incrementar el nivel de los depósitos, a un monto superior a los S/ 2.5 millones al cierre del año 2012.
7.	Elevar el nivel de liquidez a una tasa entre 8-12% (ratio Disponible/Activos).
8.	Lograr un crecimiento anual de los activos, superior al 10% + Inflación.
9.	Fidelización de los socios e ingreso de nuevos a través de un mejor servicio, con un incremento del número de socios hasta 3,000 al año 2012, el 30% del incremento -al año 2014- deberá ser de socios menores de edad, con un total de aportes mayor a los S/ 600,000 (al año 2014).
10.	Crecimiento de la cartera, con una tasa de alrededor del 12% anual.
11.	Diseñar y/o mejorar productos y servicios acordes a las necesidades del socio y de la comunidad: implementar servicio de asistencia técnica relacionado a los créditos; creación de productos de ahorro infantil y otros

	tipo de ahorro; ventanilla de nuevos servicios indirectos; pago servicios básicos, recarga teléfono, transferencia de fondos; promoción de ferias cooperativas: remate, venta productos, actividades culturales, promoción, capacitaciones, entre otros; análisis de proyecto de planta de procesamiento de productos lácteos; implementar seguro de desgravamen.
12.	Establecer convenios con instituciones públicas (de educación, municipalidades, entre otros) e instituciones privadas (cooperativas, asociaciones de productores, entre otros).
13.	Proveer a la COOPAC de una estructura organizacional mejorada: actualización de la documentación interna y generación de nuevos documentos de gestión y control; sistema de incentivos al analista; sistema de incentivos socios puntuales, reducción riesgo de caja, formalización de las propiedades (muebles e inmuebles) a nombre de la COOPAC y regularizar la autorización de funcionamiento de la Agencia Mañazo de la Cooperativa.
14.	Mejorar el sistema de seguridad física y de la información de la Agencia Mañazo.
15.	Obtención de resultado neto superior al 20% anual.
16.	Objetivos adicionales: evaluación de la compra terreno y/o inmueble en dos agencias; análisis de mercado; obtención de línea de financiamiento externo por S/ 500,000 Soles y obtención de donaciones para proyectos por un monto de S/ 500,000 Soles.

Fuente: Elaboración propia.

2.7.3. Plan de implementación y seguimiento.

a. Actividades clave.

El proceso de implementación supone la ejecución de las siguientes actividades clave:

- Difusión y socialización del Plan Estratégico a todo el personal y directivos de la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas - Mañazo Ltda.

- Consolidar el equipo de planificación, responsable de liderar, monitorear y evaluar la implementación del plan; y contar con un equipo de asesoramiento técnico.
- Revisión de enfoques y métodos de trabajo durante la implementación del Plan Estratégico, con la eventualidad de realizar cambios estratégicos en la organización interna con el fin de que estos garanticen la implementación del plan.

b. Responsables de la implementación.

Los responsables de la implementación son las siguientes instancias:

- Consejo de Administración
- Gerencia General
- Jefaturas de Área
- Todo el personal de la Agencia Mañazo de la Cooperativa relacionado a la ejecución del plan.

c. El seguimiento – plan de actividades y cronograma de ejecución.

El seguimiento y acompañamiento del proceso de implementación y ejecución del Plan Estratégico será una labor permanente; la cual consistirá en el control del cumplimiento de los objetivos y monitoreo de los indicadores contenidos en la Tabla Balanceada, así como la actualización periódica y la adecuación a las nuevas exigencias del contexto.

La responsabilidad del seguimiento estará a cargo de la Gerencia General, y las Jefaturas de Áreas, quienes para cumplir con sus funciones utilizarán los siguientes instrumentos:

- Tabla Balanceada;
- Plan Operativo Anual (POA);
- Presupuesto

Para las evaluaciones semestrales, se empleará la metodología de taller, en las que se medirá el grado de aproximación a los objetivos, metas e indicadores, tomando como base el Plan Operativo Anual vigente.

En la tabla 11 se presenta la Tabla Balanceadas con los objetivos Estratégicos separados por componentes: Planeación Financiera, Procesos Internos, Clientes, Aprendizaje y crecimiento (anexo 11).

Tabla 11. Plan de actividades y cronograma de ejecución (Tabla Balanceada).

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
PLANEACION FINANCIERA:						
O1. Elevar el nivel de liquidez a una tasa entre el 8-12% al cierre del 2012	10%	% Disponible / Activo Total	Gerencia General	6.00%	8.00%	9.50%
O2. Reducir en nivel de morosidad a un máximo del 3%	3%	Indice de Morosidad (C. Atrasada / Total Cartera)	Jefe de Riesgos / Jefe de Créditos/ Jefe Cobranza	4.00%	3.50%	3.00%
O3. Crecimiento de la cartera, con una tasa de alrededor del 12% anual	12%	Crecimiento anual cartera	Gte. General / Jefe de Créditos	12%	12%	12%
O4. Incrementar el nivel de los depósitos a un monto superior a los S/. 2.5 Millones al cierre del 2012	-10% 70-80%	> (Crec. Activos) / Depósitos / Activos	Gerencia General / Adm. Agencia / Contabilidad	X	X	X
O5. Alcanzar Resultados Netos superiores al 20% anual	25%	Resultados Neto	Gerencia General	13%	18%	22%
O6. Lograr un incremento anual de los activos totales superior al 10% + inflación	10%+in-flación	Crec. Anual de Activos	Gerencia General /equipo COOPAC	X	X	X
O7. Objetivo Adicional (a evaluación)			Gerencia General /equipo COOPAC	X	-	-
PROCESOS INTERNOS:						
O8. Proveer a la cooperativa de una estructura organizacional mejorada	100%	Normativa Institucional Actualizada	Gerencia General	100%	100%	100%

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
O9. Mejorar la seguridad física de las instalaciones y seguridad de la información de las agencias de la cooperativa.	100%	# Proyectos Implementados	Gerencia General	100%	100%	100%
O10. Establecer convenios con instituciones públicas (del sector educación, municipalidades distritales y provinciales) e instituciones privadas (cooperativas, asociaciones de productores, entre otros) que brinden mayores servicios a favor de la cooperativa y mayor estabilidad	12	# Alianzas Estratégicas Concretadas por Año	Gerencia General	2	5	5
O11. Implementación de la Gestión de la imagen institucional y de un plan de Marketing para la Cooperativa	100%	Creación y puesta en marcha	Gerencia General /Equipo COOPAC	100%	100%	100%
O12. Recuperación del 30% de la Cartera Castigada (Ex Red-Rural) y Reducción de la cartera en mora (por tipo de clasificación)		Informes de evaluación	Asesor Legal / Gerente General			
CLIENTES:						
O13. Diseñar y/o mejorar productos y servicios acordes a las necesidades del socio y de la comunidad	07	Actividades	Gerencia General /Jefe de Créditos /Resp. Marketing / CAD	X	X	X
O14. Fidelización de los socios e ingreso de nuevos a través de un mejor servicio, con incremento del N° de socios hasta 3,000 al 2010, superior a los 4,500 al 2011 el 30% de dicho incremento deberá de socios menores de edad, con un total de aportes superior a los S/600,000 al 2012	>35% >65%	Crecimiento anual N° socios Activos* / N° total socios	Gerencia General / Resp. Marketing	35% 60%	33% 63%	30% 65%

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:						
O15. Elevar la Calidad de la atención y productividad, contando con políticas y programas de capacitación especializada para el personal y directivos.	2	# Capacitaciones Anuales Realizadas	C.ADM/Gerencia General / Equipo COOPAC	2	2	2
O16. Establecer un programa de capacitación para los socios y la comunidad acorde a sus necesidades, motivando la fidelización.	4	# Capacit. Anuales Evaluación resultados	C. Educación / Gerencia Gral. / Resp. Marketing	4	4	4

Fuente: Elaboración propia (anexo 8)

2.7.4. Medidas de política frente a la morosidad de la Agencia Mañazo de la COOPAC Cabanillas – Mañazo Ltda.

Lo primero que se hizo ante los inminentes resultados de la morosidad y asumiendo el cargo de administrador de la Oficina de Mañazo, y la renuncia del administrador a cargo se realizó las siguientes acciones:

- Revisión completa de todos los expedientes de créditos (expediente técnico y expediente legal).
- Visita de campo a cada uno de los deudores en mora para saber si la información consignada en sus expedientes era verdadera o falsa.
- Se dejó notificaciones a cada uno de los socios indicando el monto en retraso y los días de retraso, además de indicarles los cambios en la Administración sobre todo del responsable de la oficina Mañazo, para no causar sorpresas en adelante.
- Se realizó un informe detallado de cada uno de los socios que estaban en situación de morosidad, indicándoles el estado real de cada uno de ellos y las acciones que deberían tomarse inmediatamente para contrarrestar esta situación, derivándolo al área de gerencia y asesoría legal, según correspondiera los casos.
- A partir de lo anterior se formó grupos de apoyo para la gestión de recuperación entre todas las agencias donde participó la gerencia, asesoría legal, analista de crédito y policías contratados.
- Se dió facilidades en el pago de cuotas, a través de la apertura de cuentas de ahorro para realizar depósitos semanales de acuerdo al negocio y a las posibilidades, que por disposición de la gerencia

los pagos disminuían el saldo de su capital con la atingencia que si pagarían más del 50% de su deuda total era negociable rebajar el saldo en mora e ir disminuyendo su calificativo en el sistema financiero, para que no se vean perjudicados.

- Las visitas a domicilio de los deudores se realizaron desde las cinco de la mañana en forma interdiaria, para ubicárseles personalmente y realizar el seguimiento respectivo insitu.
- De los préstamos otorgados de montos mayores a S/ 10,000.00 soles, el área encargado fue asesoría legal quien realizó las notificaciones notariales y tomó otro procedimiento para la recuperación.
- En aproximadamente 8 meses de gestión la mora de la Agencia Mañazo se fue recuperando hasta un 45% del total de morosidad, además de haber generado nuevamente la confianza para el otorgamiento de créditos.

CONCLUSIONES

La Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., enfrentó elevadas tasas de morosidad en el período 2010 al 2012, llegando a un 28.02% de mora, ocasionadas por la mala originación del crédito, incapacidad de pago de los deudores, excesiva confianza otorgada al Administrador de la Agencia, falta de seguimiento a la cartera, así como por los puntos sobre los que la Coopac no tiene control.

En el modelo planteado el incremento de la morosidad en la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas-Mañazo Ltda., afecta significativamente a la cartera vigente reduciéndolo en s/ 91,039.69 soles, lo cual aumentará el nivel de riesgo, que afecta la rentabilidad y liquidez de la Cooperativa.

Las medidas para reducir la morosidad son:

- a) Revisión de expedientes de créditos.
- b) Scoring.
- c) Verificación de los deudores con visitas directas a domicilio.
- d) Conocer la situación de cada socio.
- e) Entrega de notificaciones.
- f) Propuesta de facilidades de pagos de cuotas para reducir capital y
- g) Coordinación con la oficina de asesoría legal de la Cooperativa para las notificaciones notariales.

RECOMENDACIONES

Identificar el problema subyacente, con el diseño de nuevos instrumentos financieros, que atiendan los requerimientos de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas – Mañazo Ltda.; que garantice un proceso de supervisión a partir del monitoreo financiero continuo y adecuado para el manejo del riesgo crediticio.

Ante aumentos de morosidad realizar diversas medidas correctivas en su política crediticia como ajustes en los modelos de calificación de riesgo del deudor y fortalecimiento del área de negocios y de riesgos, para no afectar la cartera vigente y su nivel de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas – Mañazo Ltda.

Se recomienda a la Agencia Mañazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas – Mañazo Ltda., implementar totalmente la gestión de riesgo de crédito, evaluando la concentración de los créditos, crear nuevos productos de crédito para los socios incluyendo los créditos paralelos, programar sesiones de capacitación para el personal de la Cooperativa con material de trabajo como manuales.

BIBLIOGRAFÍA

- Andersen, C. L. (2018). El problema de la deuda. *Finanzas y Desarrollo, IFM Publication Services*, Washington, EE.UU.
- Aparicio, C., & Jaramillo, M. (2012). Determinantes de la inclusión al sistema financiero: ¿cómo hacer para que el Perú alcance los mejores estándares a nivel internacional?, 1–25. Retrieved from http://oif.ccee.edu.uy/wp-content/uploads/2015/10/Aparicio_jaramillo_Determinantes-de-la-inclusión-al-sistema-financiero-en-Perú.pdf
- Aparicio, C., Gutiérrez, J., Jaramillo, M. y Moreno, H. (2015). Indicadores alternativos de riesgo de crédito en el Perú: matrices de transición crediticia condicionadas al ciclo económico, 1–30, SBS.
- ASBANC (2016). Análisis del comportamiento de la morosidad. Departamento de Estudios Económicos, 185.
- BCRP (2017). Estabilidad Financiera. Publicaciones.
- Berrazueta, S., & Escobar, B. (2012). “Plan de Riesgo Crediticio para disminuir la morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ‘Educadores de Cotopaxi’ Cacec de la Ciudad de Latacunga durante el periodo 01 de enero al 31 de Julio año 2010.”
- Broeck, M. De, Dablas, E., End, N., & Marinkov, M. (2018). La telaraña de la deuda. Ejercicio de equilibrio, *Finanzas y Desarrollo*. FMI.
- Chavarín, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 10(1), 73–85.

- Fuentes, H. (2016). Determinantes del margen financiero en el sector microfinanciero: El caso peruano. *Revista de Estudios Económicos, Banco Central de Reserva del Perú* 32, p.71-80.
- Gujarati, D. (2010). *Econometría*. Quinta edición, McGraw – Hill.
- Guzmán, J. P. (2014). *Incidencia del control del riesgo crediticio en la morosidad de las cooperativas de ahorro y crédito de La Libertad*. Tesis para optar el título de Contador Público, 1(1), 1–64.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de Investigación*. Sexta edición, Mc Graw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI Censo 2007. Sistema de indicadores Demográficos, Sociales y Económicos a nivel distrital.
- Lizarraga, N. D. (2013). *Gestión de riesgo de crédito y su incidencia en la morosidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a operar con recursos del público de la Región La Libertad – 2012*. Tesis para optar el título de Contador Público, 101.
- Matienzo, V. H. (2015). Mecanismos de transmisión del incremento de la tasa de interés de política monetaria en Estados Unidos sobre el sistema bancario peruano. Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 1–20. Retrieved from <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/acerca-de-la-sbs/4/c-4>
- Plan Estratégico 2012 – 2014. Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cabanillas – Mañazo Ltda”. Proyecto: Fortalecimiento de los servicios financieros cooperativos en Perú – FOSERFIN.
- Poggi, J., Luy, M., Romero, L. & Sotomayor, N. (2015). Sistema financiero peruano 1990-2014: manteniendo el equilibrio entre desarrollo y

estabilidad financiera. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS), 1–22.

Porter, M. (2009). Ser competitivo. Deusto S.A. Ediciones (Ed. Actualizada y aumentada).

SBS (2017). El Sistema Financiero Peruano.

Talledo, J. (2014). La morosidad de la cartera de créditos a la microempresa de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y su relación con la competencia. *Superintendencia de Banca, Seguros, y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS)*, 1–68. Retrieved from http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ddt_ano2014/20140902_SBS-DT-001-2014_JTalledo.pdf

Uriarte, F. (2016). Determinantes del riesgo de incumplimiento: una aplicación al mercado de préstamos de consumo no revolventes. *Revisa de temas financieros, Journal of Financial Issues*, 12(1), 1–22, SBS, DT/01

Uriarte, F. (2016). Determinantes del riesgo de incumplimiento: una aplicación al mercado de préstamos de consumo no revolventes.

Uriarte, F., Barrera, M. y Robles, M. A. (2016). Determinantes de la migración de deudores de consumo en el sistema financiero peruano. *Superintendencia de Banca Seguros y AFP*, 12, 1–24. Retrieved from <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/acerca-de-la-sbs/4/c-4>

ANEXOS

Anexo 1. Responsabilidades y funciones del Administrador de la Agencia

Mañazo y Analista de crédito.

ADMINISTRADOR DE AGENCIA.

Responsabilidades.

- Cumplir con las funciones que se le asigne en el Manual de Organización y Funciones y otras necesarias para el desarrollo de su función.
- Velar por el cuidado de los elementos y equipos de la oficina asignados para el cumplimiento de su función.
- No divulgar ni transferir a terceros, bajo ningún motivo la información procesada, información técnica, estrategias, base de datos procesados o sin procesar, sobre relación de socios y/o proveedores, etc., de propiedad de la institución que sean conocidas como consecuencia directa e indirecta de sus funciones.
- Cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo.

Funciones Generales.

- Ejercer la representación legal de la Cooperativa en su agencia, asimismo es responsable de las acciones necesarias para planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades operativas tales como captación de ahorro y colocación de créditos, así como las labores administrativas complementarias de la agencia a su cargo, de acuerdo a las atribuciones que le confieren los reglamentos internos y la gerencia, velando para que las actividades y operaciones se ajusten a los dispositivos legales vigentes y a las normas internas de la Cooperativa.

Funciones Específicas.

- Brindar atención esmerada a los socios y público en general, tratando en todo momento proyectar la mejor imagen de la institución.
- Ejercer la representación administrativa de la agencia a su cargo ante toda clase de personas naturales y jurídicas para promover y fortalecer las relaciones inter-institucionales con las autoridades locales en su rol de promoción del desarrollo económico local con visión cooperativa, generando un aliado estratégico.
- Dirigir la gestión económica, financiera de la agencia a su cargo, de acuerdo con las disposiciones, normas vigentes, políticas aprobadas por el Consejo de Administración y procedimientos relacionados con sus funciones.
- Ejecutar las políticas de la institución, en armonía con las disposiciones de las entidades rectoras del sistema de Cooperativas y Financiero (FENACREP, SBS, etc.) y las internas dictadas por el Consejo de Administración, así como mantenerse actualizado respecto de las que dicten los organismos de supervisión y control de la actividad económica financiera, evaluando alternativas y proponiéndolas ante la Gerencia General.
- Administrar y visar todos los documentos que sustenten los movimientos de Caja, pago a proveedores y gastos de caja chica de su agencia.
- Supervisar la calidad de la atención al socio y atender los reclamos que estos presenten.
- Ejercer autoridad y supervisar al personal de la agencia su cargo, para que presten un eficiente y eficaz servicio a los socios y público en general de la institución.

- Realizar capacitaciones internas para promover mayor eficiencia en la atención al socio y a tecnología crediticia.
- Establecer coordinaciones pertinentes respecto a la asignación de fondos para el desembolso de créditos, retiros, cancelaciones de depósitos, así como de nuevos productos financieros que van a operar.
- Analizar e informar permanentemente de la situación de la cartera de créditos de la agencia a su cargo al gerente. Elaborar informes sobre colocaciones, desembolsos, números e índices de crecimiento de socios activos, índices de morosidad y otros relacionados.
- Formular el Plan Anual de Gestión que contemplen los objetivos y metas a alcanzar de la agencia a su cargo, sustentando ante la Gerencia General.
- Mantener informado al Gerente de las actividades, operaciones y acerca de los logros y necesidades que se presenten en la agencia a su cargo.
- Cumplir con la remisión de la documentación sustentatoria de las operaciones y movimientos diarios a la oficina principal de manera oportuna y completa.
- Mantener bajo custodia y control las claves y/o llaves de la bóveda, local y oficinas de la agencia, teniendo en cuenta las normas de seguridad.
- Verificar el funcionamiento de los sistemas de seguridad al inicio, durante y al término de las operaciones diarias.
- Dirigir las actividades de promoción que realice la agencia.
- Vigilar la correcta aplicación de las políticas y reglamentos vigentes.
- Verificar el sustento de ingresos y el sustento patrimonial de los socios prestatarios.

- Velar por el eficiente desarrollo de los comités de créditos y aprobar la solicitud de créditos dentro de su nivel de autonomía, así como hacer el seguimiento de los créditos hasta su desembolso y conducir el expediente hasta la aprobación por los niveles superiores cuando lo amerite el caso.
- Habilitar fondos diarios al encargado de caja, revisar operaciones en el sistema que utiliza la Cooperativa, en caso de errores u operaciones mal registradas.
- Emitir, cancelar depósitos a plazo fijo.
- Realizar el arqueo diario de caja.
- Realizar el cierre mensual de operaciones.
- Planear, organizar y dirigir promociones y captación de nuevos socios.

ANALISTA DE CREDITO

Responsabilidades.

- Por el cumplimiento de las metas de colocaciones y captaciones establecidas en su segmento de mercado, velando por la confiabilidad de la documentación sustentatoria de las operaciones crediticias, así como por la oportuna recuperación de los créditos otorgados.
- Cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo.

Funciones Generales.

- Realizar la promoción, verificación, evaluación en el proceso de colocación de créditos, brindándoles la atención que requieran los socios.

- Asesorar a los socios en los créditos y otros servicios que la cooperativa desarrolle.
- Realizar el seguimiento de la cartera y su correspondiente recuperación.

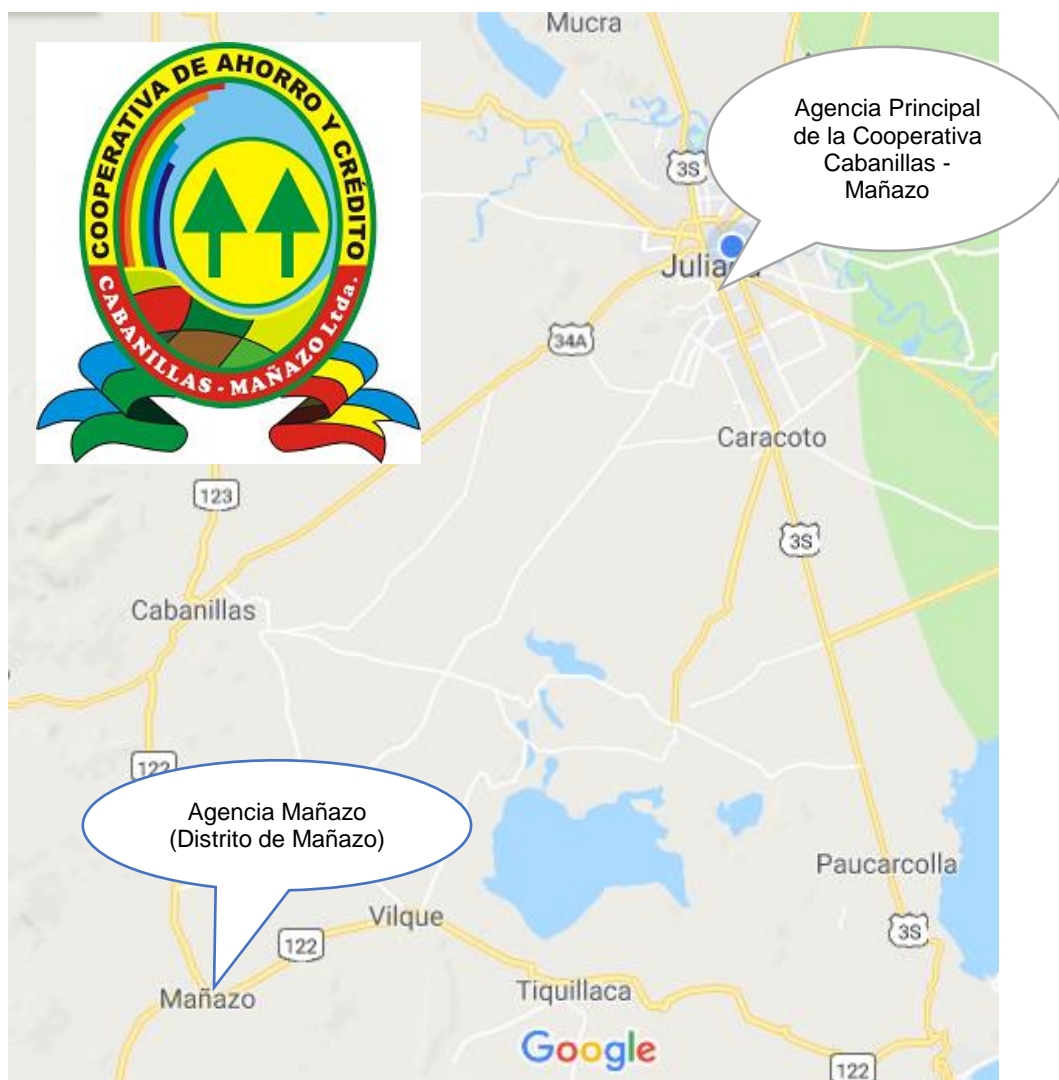
Funciones Específicas.

- Cumplir con las normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de la COOPAC Cabanillas-Mañazo Ltda.
- Mantener y hacer crecer la cartera de créditos en número de socios, colocaciones y mantener niveles de morosidad definidos por la Agencia.
- Brindar un servicio de calidad a los socios con una atención personalizada y una alta sensibilización en valores.
- Brindar asesoramiento económico y financiero a los socios vigentes y/o socios potenciales con fines crediticios.
- Participar en la formación y entrenamiento del personal de la Agencia, en especial de los nuevos asesores de créditos.
- Realizar promoción de ventas cruzadas de productos de ahorros y servicios financieros de la cooperativa.
- Realizar visitas de captación de socios para los créditos y otros servicios en coordinación con el administrador de agencia y la gerencia.
- Llenado de formularios de créditos y declaración jurada de bienes, verificación de bienes y domicilio, así como solicitar garantes cuando así sea necesario.
- Atender las solicitudes de crédito que recepcione en un plazo adecuado manteniendo la eficiencia en el proceso.

- Filtrar al socio por el sistema de información de servicio crediticio, que use la institución.
- Analizar la capacidad de pago y solicitar sustento de ingresos, verificar los bienes del aval y supervisar la buena calificación en calidad de las garantías y avales de los créditos.
- Elaborar las propuestas de crédito, capacidad de pago y/o endeudamiento, en el caso de créditos micro, pequeña y mediana empresa, elaborar la documentación requerida (Balances, Estado de Ganancias y Pérdidas y Flujo de Caja de ser el caso).
- Verificar la información proporcionada por el socio, sobre domicilio y/o centro laboral y de garantías.
- Ingresar las solicitudes de crédito al sistema aplicativo (software de la Cooperativa).
- Presentar y sustentar los expedientes de créditos al comité de crédito de la agencia para su evaluación.
- Participar en los comités de créditos.
- Aprobar créditos en función a su autonomía de créditos.
- Entregar al pagador – recuperador (caja) los expedientes de créditos aprobados para su desembolso, adjunto al Acta de Comité debidamente firmada por todos los participantes.
- Coordinar con el resto de las áreas de la Cooperativa, para realizar el seguimiento de los expedientes de crédito aprobados en comité hasta su desembolso.
- Realizar labores de recuperación de créditos de acuerdo a las políticas de recuperaciones, dentro de los plazos establecidos.

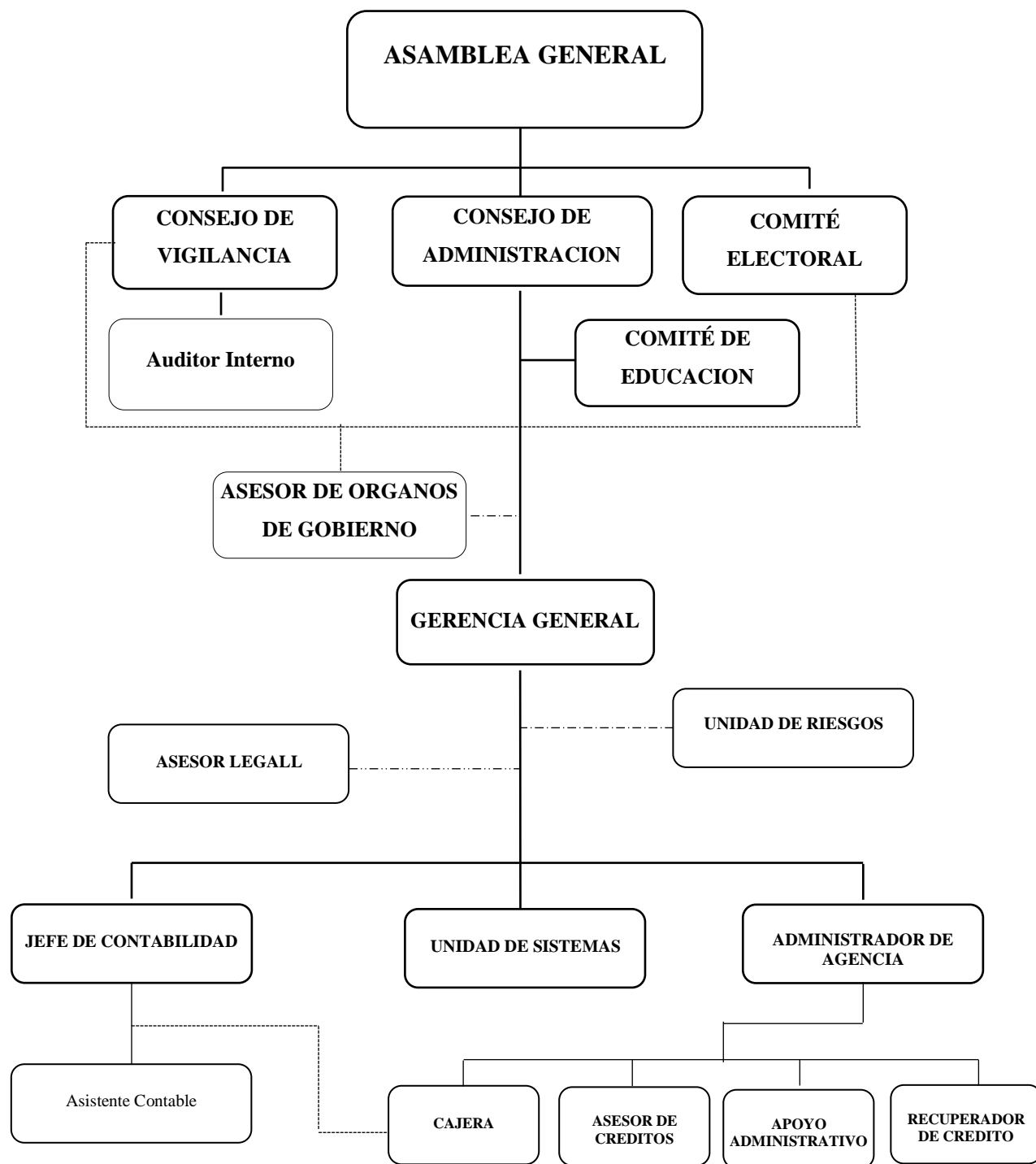
- Realizar el mantenimiento de los expedientes de crédito, antes, durante, después de su aprobación y cancelación (actualización de datos).
- Realizar informes que se les solicite referente a su gestión y/o cartera.
- Asimismo, cumplirá con otras funciones asignadas por el administrador de agencia o la gerencia, que permitan el logro de los objetivos de la Cooperativa.

Anexo 2. Ubicación de la Agencia Mañazo – Distrito Mañazo – Provincia de Puno, Región Puno.

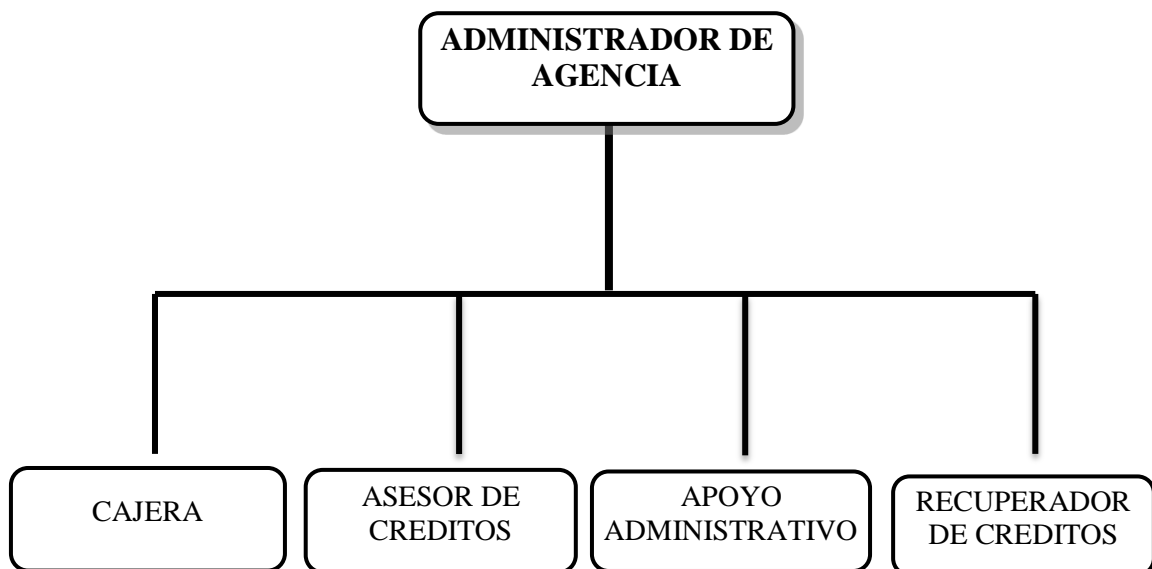


Fuente: Google maps.

Anexo 3. Estructura organizacional general



Anexo 4. Estructura organizacional de la Agencia Mañazo



Anexo 5. Constancia de confidencialidad de información

CERTIFICADO

**EI GERENTE GENERAL (e) DE LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO CABANILLAS-MAÑAZO LTDA."**

CERTIFICA:

Que el Señor **NILTON PAOLI CARITA CARITA**, con DNI N° 41339869 realizó la investigación requerida en esta institución con el tema: **"INCIDENCIA DE LA MOROSIDAD EN LA CARTERA VIGENTE DE LA AGENCIA MAÑAZO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CABANILLAS – MAÑAZO LTDA, PERÍODO 2010 - 2012"**, el cual se le dio las facilidades para culminar el informe profesional en la Escuela Profesional de Ingeniería Económica de la Universidad Nacional de Altiplano - Puno (UNAP) en el periodo de 2010 al 2012, ámbito de trabajo Agencia Mañazo – Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas – Mañazo Ltda.

Es por cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente documento a su conveniencia y dentro del marco de lo legal.

Cabanillas, marzo de 2013



Gerente General (e)
CPC. GILBERTO FLORES ROQUE
DNI N° 01333023

Anexo 6. Carta para opinión de experto

Puno, 20 de Mayo de 2017

Señor (a):


Dra. Judy Huamani Lucosaca**ASUNTO: Validación de modelo y revisión de informe por juicio de experto**

Por la presente reciba Ud. un saludo cordial y fraterno como egresado de la Escuela de Ingeniería Económica de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno (UNAP), asimismo, manifestarle que estoy desarrollando mi informe profesional denominado: "INCIDENCIA DE LA MOROSIDAD EN LA CARTERA VIGENTE DE LA AGENCIA MAÑAZO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CABANILLAS – MAÑAZO LTDA, PERÍODO 2010 - 2012", por lo que conocedor de su trayectoria profesional y vinculación en el campo de la investigación, solicito su colaboración en emitir su juicio de experto para la revisión del modelo planteado y redacción de resultados.

Agradeciendo por anticipado su colaboración como experto en la materia, quedando de usted muy reconocido.

Atentamente,


41339869

Anexo 7. Respuesta de opinión de experto

JUICIO DE EXPERTO

Proyecto de investigación: : "INCIDENCIA DE LA MOROSIDAD EN LA CARTERA VIGENTE DE LA AGENCIA MAÑAZO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CABANILLAS – MAÑAZO LTDA, PERÍODO 2010 - 2012"

Experto N°: 01

Nombres y Apellidos del experto:

Judy Huacani Sacasaca

Institución donde labora:

Universidad Nacional de Juliaca

Años de experiencia profesional o científica:.....

Celular: 989-574722

DNI: 40673320

Número de colegiatura: 119111

Dirección: Jr. Miraflores N° 550

Fecha: 25 de Mayo de 2018

Doy validado los instrumentos solicitados por el Bachiller Nilton Paoli Carita Carita quien ha solicitado mi opinión en la investigación que viene desarrollando: : "INCIDENCIA DE LA MOROSIDAD EN LA CARTERA VIGENTE DE LA AGENCIA MAÑAZO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CABANILLAS – MAÑAZO LTDA, PERÍODO 2010 - 2012", el cual hago mérito por la relevancia del tema en estos tiempos donde los aspectos financieros son muy importantes para la adecuada toma de decisiones y más aún en el entorno de las Cooperativas.




Dra. Judy Huacani Sacasaca
CONSULTOR
CIP. 119111

DNI N° 40673320

Anexo 8. Base de data cartera vigente 2010-2012

Comportamiento monetario de la cartera vigente – Agencia Mañazo (S/)

Meses	Cabanillas	Mañazo	Atuncolla	Huata	Total
ENE_10	2,127,590.95	1,969,028.01	1,504,573.10	858,506.70	6,459,698.76
FEB_10	2,188,666.54	2,029,620.24	1,497,501.66	823,469.90	6,539,258.34
MAR_10	2,208,308.60	2,194,260.96	1,438,133.58	820,600.74	6,661,303.88
ABR_10	2,225,040.38	2,143,419.40	1,422,229.21	805,867.21	6,596,556.20
MAY_10	2,257,843.21	2,096,485.85	1,355,387.26	792,328.38	6,502,044.70
JUN_10	2,282,438.52	2,083,312.89	1,345,671.11	831,546.81	6,542,969.33
JUL_10	2,300,239.20	2,058,642.32	1,341,103.27	839,731.54	6,539,716.33
AGO_10	2,416,896.84	2,076,931.18	1,406,551.48	912,824.87	6,813,204.37
SEP_10	2,439,479.74	2,002,642.18	1,467,337.17	957,836.98	6,867,296.07
OCT_10	2,547,192.09	1,941,818.28	1,455,501.48	1,009,376.83	6,953,888.68
NOV_10	2,642,408.10	1,974,727.60	1,418,799.12	1,007,250.02	7,043,184.84
DIC_10	2,721,414.08	1,663,884.72	1,309,178.73	1,006,852.78	6,701,330.31
ENE_11	2,744,613.29	1,669,703.11	1,315,938.42	1,001,376.10	6,731,630.92
FEB_11	2,903,249.79	1,718,976.32	1,309,956.09	1,014,159.63	6,946,341.83
MAR_11	3,132,230.58	1,784,855.42	1,366,249.87	1,064,549.49	7,347,885.36
ABR_11	3,323,481.19	1,879,259.92	1,403,262.50	1,105,141.64	7,711,145.25
MAY_11	3,461,104.54	1,946,397.21	1,424,499.19	1,138,203.67	7,970,204.61
JUN_11	3,483,411.87	2,081,983.92	1,443,621.29	1,163,536.62	8,172,553.70
JUL_11	3,592,263.09	2,194,448.47	1,469,714.74	1,204,218.08	8,460,644.38
AGO_11	3,748,871.77	2,271,693.40	1,469,125.64	1,223,904.85	8,713,595.66
SET_11	3,768,144.77	2,336,121.51	1,454,645.12	1,273,117.23	8,832,028.63
OCT_11	3,785,758.88	2,340,612.81	1,443,913.77	1,305,707.72	8,875,993.18
NOV_11	3,765,110.02	2,383,451.87	1,463,595.84	1,336,031.00	8,948,188.73
DIC_11	3,863,889.17	2,408,752.98	1,456,723.60	1,336,306.95	9,065,672.70
ENE_12	3,816,491.93	2,471,092.94	1,429,303.62	1,364,979.23	9,081,867.72
FEB_12	3,788,816.31	2,482,799.73	1,442,277.60	1,376,480.31	9,090,373.95
MAR_12	3,994,507.11	2,510,477.05	1,381,984.89	1,414,836.74	9,301,805.79
ABR_12	4,185,699.77	2,541,883.62	1,388,174.73	1,357,396.32	9,473,154.44
MAY_12	4,509,285.69	2,616,658.97	1,391,915.50	1,365,896.92	9,883,757.08
JUN_12	4,644,469.56	2,690,402.28	1,385,253.79	1,352,243.86	10,072,369.49

Fuente: COOPAC Cabanillas-Mañazo Ltda.

Comportamiento porcentual de la cartera vigente (%)

MESES	Cabanillas	Mañazo	Atuncolla	Huata	Total
ENE_10	32.94%	30.48%	23.29%	13.29%	100.00%
FEB_10	33.47%	31.04%	22.90%	12.59%	100.00%
MAR_10	33.15%	32.94%	21.59%	12.32%	100.00%
ABR_10	33.73%	32.49%	21.56%	12.22%	100.00%
MAY_10	34.73%	32.24%	20.85%	12.19%	100.00%
JUN_10	34.88%	31.84%	20.57%	12.71%	100.00%
JUL_10	35.17%	31.48%	20.51%	12.84%	100.00%
AGO_10	35.47%	30.48%	20.64%	13.40%	100.00%
SEP_10	35.52%	29.16%	21.37%	13.95%	100.00%
OCT_10	36.63%	27.92%	20.93%	14.52%	100.00%
NOV_10	37.52%	28.04%	20.14%	14.30%	100.00%
DIC_10	40.61%	24.83%	19.54%	15.02%	100.00%
ENE_11	40.77%	24.80%	19.55%	14.88%	100.00%
FEB_11	41.80%	24.75%	18.86%	14.60%	100.00%
MAR_11	42.63%	24.29%	18.59%	14.49%	100.00%
ABR_11	43.10%	24.37%	18.20%	14.33%	100.00%
MAY_11	43.43%	24.42%	17.87%	14.28%	100.00%
JUN_11	42.62%	25.48%	17.66%	14.24%	100.00%
JUL_11	42.46%	25.94%	17.37%	14.23%	100.00%
AGO_11	43.02%	26.07%	16.86%	14.05%	100.00%
SET_11	42.66%	26.45%	16.47%	14.41%	100.00%
OCT_11	42.65%	26.37%	16.27%	14.71%	100.00%
NOV_11	42.08%	26.64%	16.36%	14.93%	100.00%
DIC_11	42.62%	26.57%	16.07%	14.74%	100.00%
ENE_12	42.02%	27.21%	15.74%	15.03%	100.00%
FEB_12	41.68%	27.31%	15.87%	15.14%	100.00%
MAR_12	42.94%	26.99%	14.86%	15.21%	100.00%
ABR_12	44.18%	26.83%	14.65%	14.33%	100.00%
MAY_12	45.62%	26.47%	14.08%	13.82%	100.00%
JUN_12	46.11%	26.71%	13.75%	13.43%	100.00%

Fuente: COOPAC Cabanillas-Mañazo Ltda.

Anexo 9. Base de data de la morosidad de la Agencia Mañazo

Comportamiento monetario de la morosidad (S/)

Meses	Cabanillas	Mañazo	Atuncolla	Huata	Total
ENE_10	43,165.20	9,703.09	115,252.16	17,918.85	186,039.30
FEB_10	40,072.15	42,535.97	122,142.43	19,284.02	224,034.57
MAR_10	53,336.70	220,625.13	114,185.96	29,816.39	417,964.18
ABR_10	59,457.60	370,574.03	131,765.76	24,173.55	585,970.94
MAY_10	60,201.49	455,763.04	158,567.29	36,442.18	710,974.00
JUN_10	60,069.11	450,126.63	135,234.17	37,934.61	683,364.52
JUL_10	60,791.18	454,815.93	162,540.29	26,991.21	705,138.61
AGO_10	61,555.34	461,960.79	155,237.29	39,258.22	718,011.64
SEP_10	51,548.20	500,831.78	182,958.90	34,503.31	769,842.19
OCT_10	57,526.10	513,492.24	155,797.40	25,089.62	751,905.36
NOV_10	60,368.83	553,227.78	161,163.73	23,179.14	797,939.48
DIC_10	33,575.68	209,017.88	56,759.15	15,203.06	314,555.77
ENE_11	66,102.65	214,248.38	65,365.41	22,356.46	368,072.90
FEB_11	61,345.80	220,076.76	62,729.49	30,567.90	374,719.95
MAR_11	65,589.86	252,011.79	74,922.89	24,396.47	416,921.01
ABR_11	75,192.99	248,593.77	82,020.00	23,722.35	429,529.11
MAY_11	96,294.78	249,231.28	81,981.08	35,044.22	462,551.36
JUN_11	66,527.14	211,495.92	73,891.92	25,104.88	377,019.86
JUL_11	72,148.89	204,680.93	78,905.67	20,794.12	376,529.61
AGO_11	72,112.40	200,858.16	77,880.68	23,185.72	374,036.96
SET_11	72,292.38	220,873.80	72,426.57	26,710.61	392,303.36
OCT_11	76,744.89	220,319.09	72,832.71	20,489.92	390,386.61
NOV_11	68,958.80	192,858.16	64,579.34	22,193.08	348,589.38
DIC_11	124,971.62	195,042.39	62,480.20	25,288.48	407,782.69
ENE_12	185,459.84	206,939.95	62,792.74	23,299.68	478,492.21
FEB_12	257,693.35	219,210.79	79,804.41	32,812.44	589,520.99
MAR_12	186,133.89	234,018.62	67,392.92	31,747.00	519,292.43
ABR_12	217,440.56	249,174.28	67,132.07	39,626.62	573,373.53
MAY_12	186,396.54	251,015.45	66,813.80	72,186.59	576,412.38
JUN_12	242,629.85	242,415.89	64,040.67	47,863.12	596,949.53

Fuente: COOPAC Cabanillas-Mañazo Ltda.

Comportamiento porcentual de la morosidad (%)

Meses	Cabanillas	Mañazo	Atuncolla	Huata	Total
ENE_10	2.03%	0.49%	7.66%	2.09%	2.88%
FEB_10	1.83%	2.10%	8.16%	2.34%	3.43%
MAR_10	2.42%	10.05%	7.94%	3.63%	6.27%
ABR_10	2.67%	17.29%	9.26%	3.00%	8.88%
MAY_10	2.67%	21.74%	11.70%	4.60%	10.93%
JUN_10	2.63%	21.61%	10.05%	4.56%	10.44%
JUL_10	2.64%	22.09%	12.12%	3.21%	10.78%
AGO_10	2.55%	22.24%	11.04%	4.30%	10.54%
SEP_10	2.11%	25.01%	12.47%	3.60%	11.21%
OCT_10	2.26%	26.44%	10.70%	2.49%	10.81%
NOV_10	2.28%	28.02%	11.36%	2.30%	11.33%
DIC_10	1.23%	12.56%	4.34%	1.51%	4.69%
ENE_11	2.41%	12.83%	4.97%	2.23%	5.47%
FEB_11	2.11%	12.80%	4.79%	3.01%	5.39%
MAR_11	2.09%	14.12%	5.48%	2.29%	5.67%
ABR_11	2.26%	13.23%	5.84%	2.15%	5.57%
MAY_11	2.78%	12.80%	5.76%	3.08%	5.80%
JUN_11	1.91%	10.16%	5.12%	2.16%	4.61%
JUL_11	2.01%	9.33%	5.37%	1.73%	4.45%
AGO_11	1.92%	8.84%	5.30%	1.89%	4.29%
SET_11	1.92%	9.45%	4.98%	2.10%	4.44%
OCT_11	2.03%	9.41%	5.04%	1.57%	4.40%
NOV_11	1.83%	8.09%	4.41%	1.66%	3.90%
DIC_11	3.23%	8.10%	4.29%	1.89%	4.50%
ENE_12	4.86%	8.37%	4.39%	1.71%	5.27%
FEB_12	6.80%	8.83%	5.53%	2.38%	6.49%
MAR_12	4.66%	9.32%	4.88%	2.24%	5.58%
ABR_12	5.19%	9.80%	4.84%	2.92%	6.05%
MAY_12	4.13%	9.59%	4.80%	5.28%	5.83%
JUN_12	5.22%	9.01%	4.62%	3.54%	5.93%

Fuente: COOPAC Cabanillas-Mañazo Ltda.

Anexo 10. Estimación econométrica de la cartera vigente y la morosidad de la Agencia Mañazo.

Modelo 1

Dependent Variable: CV
Method: Least Squares
Date: 05/04/18 Time: 10:51
Sample: 2010M01 2012M06
Included observations: 30

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1453507.	317903.8	4.572159	0.0001
LPM	-91039.69	48445.67	-1.879212	0.0724
TIEMPO	140147.2	47247.54	2.966233	0.0067
DUMI	-472809.8	190371.8	-2.483612	0.0204
DUMI1	476272.8	190475.7	2.500438	0.0196
DUMI2	-330213.7	124308.0	-2.656415	0.0138
R-squared	0.634901	Mean dependent var	2152145.	
Adjusted R-squared	0.558839	S.D. dependent var	280870.1	
S.E. of regression	186553.9	Akaike info criterion	27.28768	
Sum squared resid	8.35E+11	Schwarz criterion	27.56792	
Log likelihood	-403.3153	Hannan-Quinn criter.	27.37733	
F-statistic	8.347122	Durbin-Watson stat	0.522090	
Prob(F-statistic)	0.000110			

Modelo 2

Dependent Variable: CV
Method: Least Squares
Date: 05/04/18 Time: 13:53
Sample: 2010M01 2012M06
Included observations: 30

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	943149.4	282299.9	3.340948	0.0026
LPM	-116705.5	52911.25	-2.205684	0.0368
LTIEMPO	189833.2	48358.44	3.925543	0.0006
DUMI	-504023.6	211777.8	-2.379965	0.0253
DUMI1	510917.7	211799.9	2.412266	0.0235
R-squared	0.527554	Mean dependent var	2152145.	
Adjusted R-squared	0.451962	S.D. dependent var	280870.1	
S.E. of regression	207926.9	Akaike info criterion	27.47877	
Sum squared resid	1.08E+12	Schwarz criterion	27.71231	
Log likelihood	-407.1816	Hannan-Quinn criter.	27.55348	
F-statistic	6.979018	Durbin-Watson stat	0.362448	
Prob(F-statistic)	0.000646			

Modelo 3

Dependent Variable: CV
 Method: Least Squares
 Date: 05/04/18 Time: 13:55
 Sample: 2010M01 2012M06
 Included observations: 30

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	928640.4	306505.9	3.029763	0.0055
LPM	-121756.2	57415.32	-2.120622	0.0437
LTIEMPO	191446.5	52512.05	3.645763	0.0012
DUMI1	492776.4	229865.5	2.143760	0.0416
R-squared	0.420512	Mean dependent var	2152145.	
Adjusted R-squared	0.353648	S.D. dependent var	280870.1	
S.E. of regression	225808.4	Akaike info criterion	27.61633	
Sum squared resid	1.33E+12	Schwarz criterion	27.80315	
Log likelihood	-410.2449	Hannan-Quinn criter.	27.67609	
F-statistic	6.289064	Durbin-Watson stat	0.595427	
Prob(F-statistic)	0.002361			

Anexo 11. Plan de actividades y cronograma de ejecución (Tabla Balanceada)

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
PLANEACION FINANCIERA:						
O1. Elevar el nivel de liquidez a una tasa entre el 8-12% al cierre del 2012	10%	% Disponible / Activo Total	Gerencia General	6.00	8.00	9.50
A1. Incrementar el volumen de ingresos de las fuentes de fondeo, como son los aportes y depósitos , tanto a nivel local como los alrededores.		Incremento Promedio Trimestral de Depósitos y aportes	Jefe de Créditos / Jefe de Riesgos	X	X	X
A2. Incrementar el volumen de las colocaciones		Incremento Prom. Trimestral cartera	Gerencia General / Jefe Créditos	X	X	X
A3. Realizar análisis del disponible para su reasignación en cuentas más rentables y adecuada, y evaluación trimestral.		Costos y rentabilidad del disponible	Gerencia General / contabilidad	X	X	X
O2. Reducir en nivel de morosidad a un máximo del 3%	3%	Índice de Morosidad (C. Atrasada / Total Cartera)	Jefe de Riesgos / Jefe de Créditos/ Jefe Cobranza	4.00	3.50	3.00
A1. Reducción de los saldos de créditos vencidos de la cartera actual y monitoreo de la evolución de dicha cartera	3%	Saldo C. Vencidos / C. Créditos Bruta	Jefe de Créditos/ Recuperador de créditos	X	X	X

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
A2. Agotar la gestión de cobranza de la cartera judicial y depurar para castigo.	1%	Saldo C. Cobranza Judicial / Cartera C. Bruta	Asesor Legal	X	X	X
A3. Evaluar la inclusión en el Reglamento y/o Manual de Crédito de requisitos para disminuir el riesgo para la recuperación de los préstamos.	100%	Reglamento y/o Manual de Crédito Actualizado	Jefe de Riesgos / Jefe de Créditos	X	-	-
A4. Capacitar al personal de Cobranza, Créditos y Legal en técnicas de gestión de recuperaciones (Pre-Judicial y Judicial), con entrega de herramientas para su aplicación.	2	# Capacitaciones Anuales Realizadas en el tema.	Gerencia General / Jefe de Créditos	X	X	X
O3. Crecimiento de la cartera, con una tasa de alrededor del 12% anual;	12%	Crecimiento anual cartera	Gte. General / Jefe de Créditos	12%	12%	12%
A1. Evaluar contenido del Reglamento y/o Manual de Crédito sobre procedimiento para Evaluación, aprobación y seguimiento del crédito.	100%	Reglamento y/o Manual de Crédito Actualizado	Jefe de Riesgos / Jefe de Créditos	X	-	-
A2. Capacitar al personal de, Créditos en técnicas de gestión de créditos, con entrega de herramientas para su aplicación.	2	# Capacitaciones Anuales Realizadas en el tema.	Gerencia General / Jefe de Créditos	X	X	X

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
A3. Seguimiento de la evolución de la cartera, por tipo de crédito y agencia, y formación de un comité de créditos considerando niveles de aprobación por tipo de crédito.	1	Evolución mensual / trimestral Formación y reuniones continuas Comité Créd.	Gerencia General / Adm. Agencias	X	X	X
O4. Incrementar el nivel de los depósitos a un monto superior a los S/. 2.5 Millones al cierre del 2012	-10% 70-80%	>(Crec. Activos) Depósitos / Activos	Gerencia General / Adm. agencias / Contabilidad	X	X	X
A1. Realizar campañas para nuevas captaciones y ampliación de plazo de ahorros	2	N° Campañas efectuadas por año (01 el año 2012) N° de nuevos depósitos	Gerencia General / Administradores Agencias	X	X	X
A2. Realizar campañas para fidelización de socios e ingreso de nuevos en las localidades y los alrededores.	2	N° de campañas N° socios nuevos N° socios nuevos con Depósitos	Gerencia General / Administradores Agencias	X	X	X

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
A3. Seguimiento de la evolución de las captaciones	S/.2.5 Millones	Crecimiento semestral captaciones por agencia	Gerencia General / Administrador Agencia	X	X	X
O5. Alcanzar Resultados Netos superiores al 20% anual	25%	Resultados Neto	Gerencia General	13%	18%	22%
A1. Incrementar las colocaciones tanto en la localidad, como en las zonas aledañas, bajo evaluación permanente del responsable de créditos y alta dirección.		Incremento Promedio Anual de Colocaciones Netas	Jefe de Créditos / Jefe de Riesgos	X	X	X
A2. Evaluación de aquellos gastos de administración y operativos que no contribuyan a generar ingresos para la cooperativa. Eficiencia en la asignación de dichos gastos	100%	Reducción Gastos Administración y Operativos Improductivos	Gerencia General	X	X	X
A3. Monitorear gastos de provisiones por incobrabilidad de créditos	<= Incre. C. Brutas	Increm. Provisiones por Incobrab. de Créditos (Prov./ C. Bruta)	Gerente General / Jefe de Créditos	X	X	X
A4. Establecer incentivos económicos para el personal por buen desempeño y aporte al	01	Esquema de Incentivos	Gerencia General	X	-	-

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
cumplimiento de las metas; y modificaciones a dicho esquema.		Económicos Implementado				
O6. Lograr un incremento anual de los activos totales superior al 10% + inflación	10%+in-flación	Crec. Anual de Activos	Gerencia General /equipo COOPAC	X	X	X
A1. Monitoreo de evolución de las fuentes de fondeo		Evolución de Crecimiento de Aportes y Depósitos mensual Obtención de Préstamos	Gerencia General / Jefe Operaciones / Jefe créditos	X	X	X
A2. Monitoreo de márgenes de Ganancia proyectados		Margen de ganancia	Gerencia General			
A3. Control y supervisión de las actividades y cumplimiento de metas. (ver cumplimiento de objetivos de planeación financiera)	100%	Plan Operativo Presupuesto	Gerencia General / jefe de riesgos	X	X	X
O7. Objetivo Adicional (a evaluación)			Gerencia General /equipo COOPAC	X	-	-
A1. Evaluación según situación financiera y costos de la compra de un terreno y/o local para las Agencia de Mañazo	01	Evaluación de su logro	Gerencia General	X	-	-

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
A2. Análisis de mercado para la atención en las localidades de Santa Lucia y Lampa	01	Evaluación de su logro	Gerencia General	X	-	-
Obtención de línea de Financiamiento externo por S/ 500, 000	01	Evaluación de su logro	Gerencia General	X	-	-
Obtención de donaciones para proyectos por un monto de S/ 500, 000	01	Evaluación de su logro	Gerencia General	X	-	-
PROCESOS INTERNOS:						
O8. Proveer a la cooperativa de una estructura organizacional mejorada	100%	Normativa Institucional Actualizada	Gerencia General	100%	100%	100%
A1. Revisar, evaluar y actualizar la normativa institucional en general, tanto normativo (estatutos, etc.) como de apoyo (MOF, M Puestos, M. Procesos).	100%	Documentos Actualizados	Gerencia General /	X	-	-
A2. Generación de documentos de Gestión estratégica y de control : Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto, Plan de Gestión del Riesgo	100%	Total Documentos elaborados	Gerencia General	X	-	-
A3. Validar y aprobar las propuestas de modificación a la normativa y documentos elaborados	100%	Documentos Aprobados / Total de Documentos Actualizados	C.ADM. / Gerencia General	X	-	-
A4. Elaborar e implementar sistema de incentivos al personal (principal de créditos) y sistema de incentivo al socio puntual	100%	Documentos Elaborados Documentos Aprobados	C.ADM. / Gerencia General	X	-	-

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
A5. Formalización de propiedades a nombre de la Cooperativa y regularización de licencias de funcionamiento	100%	Documentos Elaborados Documentos Aprobados	C.ADM. / Gerencia General	X	-	-
A6. Designar al Responsable de Marketing (Promoción e imagen institucional)	100%	Inicio de las funciones y monitoreo	Gerencia General	X	-	-
A7. Designar al responsable de la gestión de las captaciones de la cooperativa	100%	Personal Incorporado / Personal Requerido	Gerencia General	X	-	-
A8. Designar al responsable de la gestión del riesgo (crédito , liquidez y operativo)	100%	Personal Incorporado / Personal Requerido	Gerencia General / Jefe de riesgos	X	-	-
O9. Mejorar la seguridad física de las instalaciones y seguridad de la información de las agencias de la cooperativa.	100%	# Proyectos Implementados	Gerencia General	100%	100%	100%
A1. Acondicionar un ambiente físico para archivo central (expedientes de crédito, entre otros).	100%	Ambiente Preparado	Gerencia General / Jefe de Créditos	X	-	-
A2. Evaluar y modificar bóveda para la cooperativa o acondicionarla con mayores mecanismos de seguridad.	100%	Bóveda preparada con Mecanismos Seguridad	Gerencia General / Administrador agencia	X	-	-

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
A3. Instalar cámaras de vigilancia en la cooperativa, para el área de operación (cajeros) y entrada del local.	100%	Instalación	Gerencia General / administrador Agencia	X	-	-
A4. Reforzar controles de seguridad al cierre y apertura de la oficina (Reglamento, personal, mejora seguridad puerta ingreso).	100%	Ambiente Preparado	Gerencia General / Jefe Contabilidad	X	-	-
A5. Implementar un plan de contingencia y seguridad de la información	100%	Documento Elaborado y aprobado	Gerencia General / encargado de sistemas	X	-	-
O10. Establecer convenios con instituciones públicas (del sector educación, municipalidades distritales y provinciales) y instituciones privadas (cooperativas, asociaciones de productores, entre otros) que brinden mayores servicios a favor de la cooperativa y mayor estabilidad	12	# Alianzas Estratégicas Concretadas por Año	Gerencia General	2	5	5
A1. Llevar a cabo reuniones de trabajo con nuevas instituciones para establecer convenios, en especial aquellas cuyo radio de acción es similar al de la COOPAC; incluyendo instituciones gubernamentales.	3	# Reuniones de Trabajo Realizadas por Año por institución	Gerencia General / Responsable de Marketing / Asesor legal / jefe de créditos	X	X	X
A2. Elaborar convenios incorporando según entidad cláusulas de prioridad para las cobranzas y velar por su cumplimiento. (Actividad posterior a la culminación de las reuniones de trabajo)	100%	Contratos de Convenios	Gerencia General / Asesor Legal / Jefe de créditos	X	-	-

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
O11. Implementación de la Gestión de la imagen institucional y de un plan de Marketing para la Cooperativa	100%	Creación y puesta en marcha	Gerencia General /Equipo COOPAC	100%	100%	100%
A1. Revisar el reglamento, manual y perfil de los productos de Crédito y depósitos, generación de fichas de producto (donde se indiquen los requisitos, tasas de interés, plazos, condiciones, etc.).	100%	Documentos Elaborados / Total Documentos a Elaborar	Gerencia General / Jefe Créditos / Resp. de Marketing	X	-	-
A2. Validar y aprobar la nueva normativa sobre los productos.	100%	Documento Aprobado	C.ADM. / Gerencia General	X	-	-
A3. Elaborar y proponer ante Consejo Administración para su aprobación el sistema de promoción de la Imagen Institucional de la Cooperativa (componentes base)	02	Reunión y propuesta aprobada	C.ADM. / Gerencia General / Resp. de Marketing	X	-	-
A4. Generar plan de Marketing institucional (vinculado a la Actividad 6 del objetivo N°08)	100%	N° de reuniones programadas	Gerencia General / Resp. Marketing	X	-	-
O12. Recuperación del 30% de la Cartera Castigada (Ex Red-Rural) y Reducción de la cartera en mora (por tipo de clasificación)	100%	Avance	Gerencia General / Resp. Marketing / Jefe de Créditos	X	-	-
Informes de evaluación			Asesor Legal / Gerente General			
A1. Revisión de la cartera en cobranza judicial e Implementar acciones		Informe de evaluación	Asesor Legal	X	X	X
A2. Castigo de las cuentas declaradas incobrables.		Informe de resultados	Gerencia General / Asesor Legal	X	X	X

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
A3. Informe de Evaluación de las deficiencias encontradas para mejora del sistema actual	01 03	Informe de Deficiencias Implementación de mejoras al Sist. cobranza	Asesor Legal / Jefe de créditos	X		
CLIENTES:						
O13. Diseñar y/o mejorar productos y servicios acordes a las necesidades del socio y de la comunidad	07	Actividades	Gerencia General /Jefe de Créditos /Resp. Marketing / CAD	X	X	X
A1. Realizar un estudio de mercado para identificar productos y servicios con demanda potencial, así como encuestas de satisfacción y otros.	100%	Estudio Elaborado	Gerencia General / Jefe de Créditos / Respon. Marketing	X	-	-
A2. Implementación de servicios de Asistencia técnica relacionados a la necesidad de financiamiento del socio y del mercado.	>04	Servicios por año	C.ADM. / Gerencia General / Respon. Marketing	X	X	X
A3. Creación de Productos de Ahorro Infantil y otros tipos de ahorro (relacionado al Objetivo N°04)	>02	# de productos diseñados	Jefe Créditos / Respon. Marketing	X	X	X
A4. Ofrecer Ventanillas para servicios indirectos al socio y no socio: pago de servicios básicos (Luz,	01	Proyecto elaborado	Respon. Marketing	X	-	-

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
Agua, Teléfono, etc.), Recarga de teléfono, transferencia de fondos, entre otros						
A5. Generación de Ferias Cooperativas: de remate, venta de productos, realización de actividades culturales, promoción de productos y de la cooperativa, entre otros.	02	Ferias anuales	C.ADM. / Gerencia General / Respon. Marketing	X	X	X
A6. Análisis del proyecto de Planta de procesamiento de productos lácteos, así como evaluación de otros proyectos	> 02	Propuestas de Proyectos	Gerencia General / Jefe de Riesgos / Jefe de Créditos	X	X	X
A7. Implementación del seguro de Desgravamen	01	Propuesta	Gerencia General / Resp. Marketing / Asesor Legal	X	X	X
A8. Presentación de propuesta de actividades a desarrollar ante el Consejo de Administración para su evaluación y aprobación	02	Reuniones	CAD / Gerencia General / Respon. Marketing	X	X	X
A9. Capacitación al Personal respecto de los productos y servicios propuestos y aprobados en las actividades de este objetivo)	>02	N° capacitaciones	Gerencia General / Resp. Marketing / Jefe Créditos / Administrador Agencia	X	X	X
O14. Fidelización de los socios e ingreso de nuevos a través de un mejor servicio, con incremento del N° de socios hasta 3,000 al 2010, superior a los 4,500 al 2010 el 30% de dicho	>35%	Crecimiento anual	Gerencia General / Resp. Marketing	35%	33%	30%
	>65%			60%	63%	65%

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
incremento deberá de socios menores de edad, con un total de aportes superior a los S/600,000 al 2012		N° socios Activos* / N° total socios				
A1. Realizar análisis de las necesidades del cliente (socio y usuario potencial) (relacionado a Actividad 01 del Objetivo N°13)	100%	Informe	Gerencia General / Resp. Marketing	X		
A2. Capacitar al personal de la cooperativa en mejores prácticas y técnicas de atención al cliente.	2	# Capacitaciones Anuales Realizadas	Gerencia General / Resp. Marketing	X	X	X
A3. Elaborar un Programa de Fidelización (que incluya mejores tasas para créditos, sorteos por campañas y reconocimientos a los socios puntuales), con mayor énfasis en la captación de socios menores de edad	100%	Programa de Fidelización Elaborado	Jefe de Marketing / Jefe de Créditos	X	X	X
A4. Validar y aprobar las propuestas del Programa de Fidelización.	100%	# Propuestas Revisadas / # Propuestas Presentadas	C.ADM. / Gerencia General	X	X	X
A5. Seguimiento con informe Trimestral de la evolución de los aportes y N° socios		Informe y/o reporte	Gerencia General / Administradores de Agencia	X	X	X
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:						
O15. Elevar la Calidad de la atención y productividad, contando con políticas y	2	# Capacitaciones	C.ADM/Gerencia	2	2	2

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
programas de capacitación especializada para el personal y directivos.		Anuales Realizadas	General / Equipo COOPAC			
A1. Identificar y calificar las principales aptitudes y capacidades del personal, según función desempeñada en la cooperativa.	1	Informe	C. ADM / C. Educ. / Gerencia General / Resp. Marketing	X	X	X
A3. Elaborar y aprobar plan de capacitación del personal y directivos de la cooperativa.	1	Aprobación de los planes	C. ADM. / Gerencia General	X	X	X
A4. Capacitaciones a miembros de los Consejos y comités según las funciones desempeñadas	2	# Programas de Capacitación Realizados	C. ADM / Gerencia General	X	X	X
A5. Llevar a cabo capacitación para el personal del Área de Créditos (p.e.: tecnología Micro-crediticia, cobranzas, entre otros).	2	# Programas de Capacitación Realizados	Gerencia General / Jefe de Créditos / Asesor Legal	X	X	X
A6. Capacitación del personal Front-Office en técnica de atención al socio	2	# Programas de Capacitación Realizados	Gerencia General / Jefe de Créditos / Administrador Agencia	X	X	X
A7. Informe de resultados de la implementación del aprendizaje logrado en las capacitaciones.	2 80%	Informes anuales Técnicas, Herramientas Utilizadas	Gerencia General / Responsables y Jefes	X	X	X

C O M P O N E N T E	META	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		
				2010	2011	2012
O16. Establecer un programa de capacitación para los socios y la comunidad acorde a sus necesidades, motivando la fidelización.	4	# Capacit. Anuales Evaluación resultados	C. Educación / Gerencia Gral. / Resp. Marketing	4	4	4
A1. Evaluar las necesidades de los socios y comunidad (Usuarios potenciales) en la localidad y alrededores, con seguimiento continuo (relacionado a la Actividad 01 del Objetivo N°13)	1	Informe y seguimiento	Comité Educación / Gerencia General / Resp. Marketing	X	X	X
A2. Elaborar un Programa Anual de Capacitación (charlas, talleres, seminarios, cursos cortos). (relacionado a la Actividad 05 del Objetivo N°13, como otro medio de contacto con la población)	1	Propuesta presentada	C. Educación / Gerencia General / Resp. Marketing	X	X	X
A3. Validar y aprobar las propuestas del Programa Anual.	100%	# Propuestas Aprobadas / # Prop. Presentadas	C.ADM. / C. Educación	X	X	X
A5. Monitoreo de resultados (Control de asistencia, resultados de eventos y percepción del público (encuestas).	01	Controles (Encuestas, asistencia, % aprobados, etc.)	Resp. Marketing / Gerencia General	X	X	X