

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO Y OPERATIVO EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA VERÓNICA LTDA.**

**31**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES**

**SELENE LUCIA ACUÑA SUAREZ**

**MARIA LILIANA FERNANDEZ OTOYA**

**ASESOR**

**Mgtr. CÉSAR WILDERT RONCAL DIAZ**

**Chiclayo, 2019**

## **Dedicatoria**

A mis dos grandes tesoros y más grandes bendiciones:  
mis padres, a quienes siempre les estaré eternamente  
agradecida por su educación, apoyo y amor incondicional.

A mi familia y a mi compañera de tesis y mejor amiga:  
Liliana, el complemento perfecto para la realización de  
este proyecto.

*Selene Acuña*

Dedico este trabajo de investigación a mis padres por su  
amor y consejos de vida que han hecho de mí una ciudadana  
al servicio de la sociedad, a mi mejor amiga Selene y mi  
gemela Amalia.

Así mismo, a mi hermana Fiorela por su entrega diaria,  
siendo ella la primera impulsadora para la realización de esta  
primera meta.

*Liliana Fernandez*

## **Agradecimiento**

Agradecer en primera instancia a Dios, por la vida y salud del día a día y a nuestros padres porque gracias a ellos nos encontramos cumpliendo esta primera meta. A la Cooperativa Santa Verónica por la confianza brindada al permitir realizar el presente estudio en su institución. Finalmente, se agradece a nuestro asesor Mgtr. César Roncal, por el conocimiento compartido en cada sesión de asesoría y permitir así la culminación exitosa de la presente investigación.

*Autores*

## **Resumen**

Un problema presente en las instituciones financieras en el Perú es el nivel de morosidad que año tras año se incrementa. Una de las posibles explicaciones es el manejo de riesgos con el que cada institución se enfrenta, variable que impacta de manera negativa y significativa en la estabilidad de la misma.

En tal sentido, la presente investigación busca aportar con diversas propuestas de mejora a la gestión de riesgos, basados específicamente en el riesgo crediticio y operativo. El riesgo crediticio por ser el tipo de riesgo fundamental de rentabilidad (Chavarín, 2015) y el riesgo operativo, ya que al estudiar la misma variable Villegas y Restrepo (2013), comprobaron que la gestión de riesgo crediticio solo alcanza a modelar el comportamiento del cliente, y que es necesario el estudio de la gestión de riesgo operativo para un manejo integral de riesgos.

Asimismo, este proyecto también incluyó el estudio de la gestión de la gobernabilidad presente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Verónica, pues un gobierno corporativo débil reduce la capacidad que tiene la institución de identificar, monitorear y administrar los riesgos a los que se ve envuelto (Nivard, 2007); es decir, para un estudio aún más completo de riesgos, es importante incluir el estudio de la gobernabilidad que se maneja en la institución.

**Palabras claves:** Cooperativa de Ahorro y Crédito, Gestión de riesgo, Riesgo crediticio, Riesgo operativo.

**Clasificaciones JEL:** G3, G32

## **Abstract**

A problem in Peru's financial institutions is the level of late payments that increases year after year. One of the possible explanations is the risk management with which each institution is confronted, a variable that has a negative and significant impact on the stability of the institution.

In this sense, this research seeks to contribute with various proposals for improvement in risk management, specifically based on credit and operational risk. The credit risk because it is the fundamental risk type of profitability (Chavarín, 2015) and the operational risk, since when studying the same variable Villegas and Restrepo (2013), verified that credit risk management only manages to model the client's behavior, and that it is necessary to study the operational risk management for a comprehensive risk management.

Also, this project included the study of governance management present in the Santa Verónica Savings and Credit Cooperative, as weak corporate governance reduces the ability of the institution to identify, monitor and manage the risks involved (Nivard, 2007); that is, for an even more comprehensive risk study, it is important to include the study of the governance that is managed in the institution.

**Keywords:** Credit Union, Risk Management, Credit Risk, Operational Risk.

**JEL Classifications:** G3, G32

## Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I.	Introducción.....	10
II.	Marco teórico.....	12
	2.1. Antecedentes .....	12
	2.2. Bases teórico científicas.....	15
	2.2.1. Cooperativa de Ahorro y Crédito .....	15
	I. Primer principio: Adhesión voluntaria y abierta.....	16
	II. Segundo principio: Gestión democrática por parte de los socios.....	16
	III. Tercer principio: Participación económica de los socios .....	16
	IV. Cuarto principio: Autonomía e Independencia .....	16
	V. Quinto principio: Educación, formación e información.....	16
	VI. Sexto principio: Cooperación entre Cooperativas.....	17
	VII. Séptimo principio: Interés por la comunidad .....	17
	2.2.2. Gestión de riesgo .....	17
	2.2.2.1. Riesgo Crediticio .....	17
	A. Carácter .....	17
	B. Capacidad .....	18
	C. Condiciones .....	18
	D. Colateral .....	18
	E. Capital .....	19
	2.2.2.2. Riesgo Operativo .....	19
	A. Personas.....	20
	B. Sistemas.....	20

C.	Procesos y políticas .....	20
D.	Factores externos.....	21
III.	Metodología.....	22
3.1.	Tipo y nivel de investigación.....	22
3.2.	Diseño de investigación .....	22
3.3.	Población, muestra y muestreo .....	22
3.4.	Criterios de Selección .....	24
3.5.	Variables- Operacionalización e Indicadores .....	24
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	28
3.7.	Procedimientos.....	28
3.8.	Plan de procesamiento y análisis de datos .....	29
3.9.	Matriz de consistencia.....	29
3.10.	Consideraciones éticas.....	31
IV.	Resultados y discusión.....	32
V.	Conclusiones.....	47
VI.	Recomendaciones .....	48
VII.	Lista de referencias .....	49
VIII.	Anexos.....	53

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i> .....	25
Tabla 2 <i>Matriz de Consistencia</i> .....	30
Tabla 3 <i>Propuesta de mejoras en el riesgo crediticio y operativo</i> .....	38
Tabla 4 <i>Propuesta de mejoras en la Gobernabilidad</i> .....	44

## Índice de figuras

Figura 1: Brechas de la Gobernabilidad de la Coopac .....	32
Figura 2: Brechas de la Gestión de Riesgo Crediticio.....	35
Figura 3: Brechas de la Gestión de Riesgo Operativo.....	36

## **I. Introducción**

Una gestión eficiente de banca comercial apoya al funcionamiento y crecimiento de empresas, así como la formación de nuevos negocios y, en sentido amplio, puede contribuir al crecimiento y desarrollo económico. Sin embargo, este potencial impulsor de la economía no siempre funciona bien, puesto que en ocasiones las instituciones financieras incurren en riesgos que pueden afectar su desempeño (Chavarín, 2015) reflejado en sus altos niveles de morosidad (Salvador, 2015). En particular, el riesgo crediticio es un factor fundamental de la rentabilidad, ya que un mal manejo de éste representa una de las causas principales del quebranto económico de una financiera (Chavarín, 2015).

Desde hace muchos años, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ha destacado el compromiso del país al considerar la inclusión financiera como una política de estado y el trabajo que realizan las microfinanzas y el sistema de Ahorro y Crédito. Incluso, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha reconocido el importante papel de las cooperativas para lograr el desarrollo social y económico de los pueblos, mediante la inclusión y equidad. Sin embargo, la morosidad crediticia en el Perú es el principal problema que acontece año tras año este tipo de entidades financieras. Según el último informe de la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), el índice de morosidad promedio en el 2018 fue de 3.14% con relación al 3.04% registrado en el 2017.

En cuanto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Verónica, no se encuentra excepta de esta problemática, pues al 2017 presentó una tasa de morosidad de 6.6%, índice mayor en los últimos cinco años (ver Anexo N°3), superando el límite máximo del 3.5% establecido por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP).

Por ello, la gestión de riesgo se ha convertido en un tema fundamental para cualquier empresa, sobre todo en aquellas cuyo negocio es asumir riesgo prestando dinero, porque con ello se podrá desarrollar una gestión integral adecuada que minimizará significativamente el indicador de morosidad, proporcionando una herramienta que incremente el nivel de eficiencia y eficacia en los procesos y por ende, en la gestión en general.

Por consiguiente, la presente investigación, se planteó como pregunta principal: ¿Cómo mejorar la gestión de riesgo crediticio y operativo en la COOPAC Santa Verónica en base al estudio realizado?, la misma que desglosó las siguientes preguntas específicas: ¿Cuáles son las brechas de gobernabilidad de la COOPAC Santa Verónica, en función a los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)?, ¿Cuáles son las brechas de la

gestión de riesgo crediticio en la COOPAC Santa Verónica, a través de 5 dimensiones: Carácter, Capacidad, Condiciones, Colateral y Capital? y ¿Cuáles son las brechas de la gestión de riesgo operativo en la COOPAC Santa Verónica, a través de 4 dimensiones: Políticas y procesos, personal, sistemas y factores externos?. Del mismo modo, como objetivo general se formuló: Desarrollar propuestas de mejoras de la gestión de riesgo crediticio y operativo en la COOPAC Santa Verónica en base al estudio realizado, el mismo que conllevó a los siguientes objetivos específicos: Identificar las brechas de gobernabilidad de la COOPAC Santa Verónica, en función a los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), Identificar las brechas de la gestión de riesgo crediticio en la COOPAC Santa Verónica, a través de 5 dimensiones: Carácter, Capacidad, Condiciones, Colateral y Capital e identificar brechas de la gestión de riesgo operativo en la COOPAC Santa Verónica, a través de 4 dimensiones: Políticas y procesos, personal, sistemas y factores externos.

La presente tesis persiguió el interés hacia el desarrollo económico y social de la población, mediante la inclusión y progreso. Por otro lado, la importancia para la COOPAC “Santa Verónica” de contar con un instrumento de calidad que permita establecer mayor eficiencia en la gestión de riesgos, y por ende en su estabilidad en un mercado tan volátil.

El estudio concluyó con diversas propuestas de mejora en ambas gestiones de riesgos, Sin embargo, se enfocó en el riesgo operativo, cuyas brechas son las más significativas en las 4 dimensiones, los resultados reflejaron un proceso de crédito burocrático y complejo, sin estandarización de funciones; personal poco capacitado, un sistema sin actualizaciones y poco uso de la tecnología en sus procesos.

En tal sentido, dentro de algunas mejoras que proporcionó la realización de este proyecto a la COOPAC Santa Verónica, se pueden mencionar las más reelevantes, tales como: un nuevo flujograma del proceso de crédito con especificaciones en cada tramo, donde se optimice esfuerzos, delegando funciones; un cronograma de capacitaciones anuales para el colaborador con cursos de la SBS, de tal manera que asuma la responsabilidad del puesto con los recursos necesarios; un manual de educación hacia el socio donde pueda potenciar su conocimiento acerca de las finanzas y el ahorro, cuyos cursos son gratuitos por la SBS y un manual de seguridad donde se detallan las herramientas necesarias de prevención frente a eventos externos, utilizando a la tecnología.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

Salvador, F. (2015) en su tesis: *La administración del riesgo de crédito y la morosidad en cooperativa de ahorro y crédito nuestra señora del Rosario Ltda. N°222*, precisó la importancia del diagnóstico en la cooperativa para determinar la influencia de la administración del riesgo en los niveles de morosidad. Es así que, a través de la aplicación de dos encuestas: la primera dirigida a los empleados responsables de la gestión de los créditos y la segunda a los socios prestatarios y análisis documental (Manual de créditos, estados financieros y memoria anual), llegó a la conclusión que “una adecuada administración del riesgo, en base al desarrollo de estrategias, políticas y herramientas de aprobación, seguimiento y recuperación de los créditos; influye disminuyendo los niveles de morosidad”.

Entre los estudios, revisamos a Lara, Rodríguez & Rayo (2011). Aquellos que, basados en un caso empírico de evaluación del riesgo crediticio en una institución micro financiera peruana, planteó un método de mejora en la calificación de los clientes fallidos y no fallidos. Para ello, analizaron dicha variable en la concesión de microcréditos mediante el diseño de un modelo de credit scoring, basado en el conocimiento de las características de los créditos en el momento de su desembolso y su comportamiento de pago posterior al desembolso. Siendo este un modelo estadístico (regresión logística binaria) capaz de predecir correctamente un 78,3% de los créditos de la cartera del EDPYME, mejorando los resultados obtenidos para IMF. Sin embargo, al estudiar la misma variable Villegas y Restrepo (2013), comprobaron que el modelo de credit scoring solo alcanza a modelar el comportamiento del cliente, siendo este no preciso, por lo que se detecta que el estudio de crédito de la empresa se enfoca principalmente en las referencias suministradas por el cliente, y no se alcanzan a validar la mayoría de las variables que se dan al momento de solicitar el crédito.

En relación al estudio realizado por Quintanilla (2014), se determina la proximidad en cuanto a nuestro estudio sobre riesgo operacional, por lo mismo que inicialmente es abordar un diagnóstico interno, dado su importancia para identificar el nivel de cumplimiento o adecuación a la Normativa del País por parte de la cooperativa.

Para lo cual se realizó una comparación de los requerimientos de la Norma con relación a los procesos, controles, políticas, manuales y estructura organizacional, establecidos en la cooperativa. Los resultados obtenidos, sirvieron para definir el proceso de Ejecución de las actividades necesarias, para garantizar el cumplimiento de la Norma.

Por otro lado, la investigación presentada por Sandoval (2016), tuvo como propósito diseñar un modelo para gestionar el riesgo operativo basado en el método semi- cuantitativo para la valorización del riesgo, dicho de otro modo, una matriz para cuantificar la frecuencia de los eventos de riesgo operativo. Tal propuesta fue constituido por cuatro etapas, como: Identificación, evaluación, control y monitoreo. La primera se estableció la línea de negocio, el mapa de procesos, y la cadena de valor de la Cooperativa. Seguidamente, se identificó y analizó los procesos determinando su criticidad. Luego, se evidenció los eventos de riesgo operativo y se levantó la información para la matriz de riesgo, la cuantificación del riesgo resultó de la contabilización de incumplimientos a las tareas del proceso de crédito (eventos de riesgo operativo) por el posible impacto al patrimonio de la institución y en la última fase se diseñó la matriz de mitigación donde se detallan las acciones correctivas que mitigarán el riesgo. Finalmente, se obtuvo a través del modelo de riesgo operativo, el cual permitió identificar los eventos de riesgo operativo relacionados con el incumplimiento de las tareas del proceso de crédito evidenciándose un posible impacto del 10% al patrimonio de la Institución.

Desde 1993, las cooperativas de ahorro y crédito en el Perú son supervisadas por la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), la misma que se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), conforme al numeral 6 de la Vigésimo Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 26702. Sin embargo, en mayo del 2017 la SBS presentó un proyecto de ley al Congreso de la República, con el objetivo de asumir la supervisión de las COOPAC y que la FENACREP participe únicamente como colaborador técnica en la supervisión. El propósito de la ley fue fortalecer el marco de regulación y supervisión de estas entidades, poniendo en práctica un modelo de supervisión adecuado, respetando los principios del modelo cooperativo; y protegiendo los depósitos de sus socios.

Socorro Heysen (2018), funcionaria de la SBS, explicó que es importante dicha supervisión debido a que las Coopac manejan importantes sumas de dinero de terceros. Asimismo, detalló la existencia de 671 Coopac, de las cuales solo 151 son supervisadas. El 13 de junio del 2018, el Congreso de la República aprobó la ley con 91 votos a favor. Siendo así, las Cooperativas de Ahorro y Crédito serán supervisadas por una entidad adjunta a la SBS a partir del 1 de enero del 2019.

Según Superintendencia de Banca y Seguros y AFPS (2019), El proceso de supervisión a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que desarrollaba la FENACREP hasta fines del 2018, no era de carácter obligatorio ni estaba resguardado bajo un marco legal regulatorio sólido. Sin embargo, esta realidad se tornaría diferente desde el 1 de Enero del 2019 tras aprobarse el 13 de Junio del 2018 por unanimidad en el Congreso de la República la Ley N° 30822, aquella que faculta a la SBS, la regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito. En cuanto a la Ley N°30822, se precisan los principales aspectos: Registro obligatorio de COOPAC, Fondo de seguro de depósitos exclusivo para el sistema COOPAC, Supervisión de la SBS a la COOPAC en base a un sistema modular (consta de tres niveles en función de las UIT).

**a. Definición de términos básicos**

**Gestión de riesgo.** Proceso de identificar y analizar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios, así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas que deben emprenderse.

**Riesgo Crediticio.** Es el riesgo de pérdidas por el incumplimiento de un cliente o contraparte de sus obligaciones contractuales con una entidad financiera.

**Riesgo Operativo.** Es aquel que puede provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos y fallos en los sistemas.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito.** Organización sin fin de lucro bajo la propiedad y control de los socios que la integran, primando el bienestar social y el apoyo mutuo, a través de financiamiento.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **2.2.1. Cooperativa de Ahorro y Crédito**

Según FENACREP, una Cooperativa de Ahorro y Crédito es una entidad sin fines de lucro que existe para servir a sus asociados, ofreciéndoles un lugar seguro y conveniente para depositar ahorros y acceder a préstamos a tasas razonables, entre otros servicios financieros. Las cooperativas de ahorro y crédito son las que reciben depósitos y ahorros, conceden descuentos y préstamos a sus socios, realizan cobros y reciben pagos (Gutiérrez, 2009). La sostenibilidad cooperativa depende fundamentalmente de la gobernabilidad, la cual es clave en su ventaja estratégica diferenciada y tal vez el componente más difícil de la gestión asociativa teniendo en cuenta la naturaleza de las decisiones democráticas y la práctica de los valores y principios cooperativos (Monsalve, 2017). De acuerdo a Nivard (2007) un gobierno corporativo débil reduce la capacidad de las instituciones de identificar, monitorear y administrar los riesgos a los que se ve envuelto y ello puede resultar en una pobre calidad de los servicios y toma de riesgos excesivos en sus actividades, existiendo la posibilidad de generar inestabilidad financiera.

Así mismo, “es necesario que hayan directivos y empleados capacitados para asumir las riendas de la empresa que dirigen y asociados motivados y comprometidos a dar continuidad a la tarea. Una de las grandes debilidades en el sector solidario, se encuentra en la toma de decisiones que adoptan sus dirigentes, las cuales no siempre se toman a partir de la “INDEPENDENCIA MENTAL”, pues se debe tener absolutamente claro que priman los intereses comunes por encima de los intereses individuales y en la gran mayoría de los casos, hay conflicto de intereses, pues sus dirigentes a veces pecan por favorecer sus decisiones orientadas a intereses propios o de terceros pertenecientes a su círculo social o familiar” (Morales, 2014).

En 1985 fue fundada la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) como una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo.

A través de la ACI, las organizaciones logran ampliar sus perspectivas y desarrollar nuevos contactos y recursos, por medio de eventos internacionales que representan mejores oportunidades para negociar y educarse. Actualmente, cuenta con 98 organizaciones miembros provenientes de 22 países de la región de las Américas.

En el Perú, son 8 cooperativas miembros de la ACI: CAC Abaco, CAC Bolognesi, CREDICOOP Luz y Fuerza, C.A.C. San Martín de Porres Ltda., CACSMM, EDUCOOP, CENTROCOOP y La Rehabilitadora.

En 1995, la ACI publicó la Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos, basados en los principios cooperativos de los Pioneros de Rochdale, los mismos que se mantienen hasta estos días.

### **I. Primer principio: Adhesión voluntaria y abierta**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

### **II. Segundo principio: Gestión democrática por parte de los socios**

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. En este principio, es importante señalar la eliminación de vínculos de parentesco entre sus miembros, pues en la gran mayoría de los casos, hay conflicto de intereses, ya que sus dirigentes a veces pecan por favorecer con sus decisiones a intereses propios o de terceros pertenecientes a su círculo social o familiar (Morales, 2014).

### **III. Tercer principio: Participación económica de los socios**

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de manera democrática.

### **IV. Cuarto principio: Autonomía e Independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, lo hacen en términos que aseguren el control democrático y autonomía cooperativa.

### **V. Quinto principio: Educación, formación e información**

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas.

## **VI. Sexto principio: Cooperación entre Cooperativas**

Las cooperativas fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

## **VII.Séptimo principio: Interés por la comunidad**

Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, según los criterios aprobados por los socios.

### **2.2.2. Gestión de riesgo**

La gestión de riesgos implica no tanto eliminar los riesgos, sino conocer los que se asumen, prevenir problemas y detectar aquellos que surjan, a través de la implantación de estrategias, procesos y estructuras que minimicen el impacto de las pérdidas. La estructura y complejidad de los sistemas de gestión de riesgos dependerán del tamaño y tipo de IMF (Von Stauffenberg, Brown & Effio, 2007). Las cooperativas deben contar con una gestión integral de riesgos adecuada a su tamaño y a la complejidad de sus operaciones y servicios (Resolución SBS N° 37-2008 del 10 de enero de 2008).

#### **2.2.2.1. Riesgo Crediticio**

El riesgo crediticio es el más conocido de entre todos los tipos de riesgos existentes en una entidad financiera y es la probabilidad de que, a su vencimiento, una persona o entidad no haga frente a su obligación de devolver una deuda acordada. En otras palabras, el riesgo crediticio consiste en la posibilidad de que la institución incurra en pérdidas por incapacidad o falta de voluntad de pago de los clientes (Castillo, 2008). Lara (2004) manifiesta que este tipo de crédito es históricamente el más antiguo y el que mayor importancia tiene en términos de pérdidas potenciales hacia una institución de crédito debido a su inadecuado manejo.

Según Mirach (2010), los principales factores que deben tomarse en cuenta, para decidir si se otorga o no crédito, son nombrados como las cinco “c”, del crédito y son las siguientes:

#### **A. Carácter**

Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder nuestro crédito.

Representa el nivel moral de la persona (natural o jurídica) sujeto de crédito, sus condiciones de integridad, cumplimiento y predisposición de hacer frente a los compromisos, muchas veces reflejadas en el historial crediticio (Basuarte, 1982; Marcuse, 1982 & Bulnes, 1992, citado en Calderón, 2004).

La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes, medibles y verificables tales como:

- Pedir referencias comerciales y bancarias
- Verificar demandas judiciales

### **B. Capacidad**

Es la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa de su administración. Mide la productividad de la persona o del negocio (Basuarte, 1982; Marcuse, 1982 & Bulnes, 1992, citado en Calderón, 2004). Se refiere a la capacidad para pagar el préstamo, teniendo en consideración las demás deudas o gastos del cliente.

### **C. Condiciones**

Son los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir pueden alterar el cumplimiento del pago, así como su deseo de cumplir con sus obligaciones. Algunos elementos a considerar son:

- Situación económica y política del país.
- Análisis del sector de empresa, etc.

Si bien estos factores no pueden evitarse, una correcta evaluación permite al menos prever sus posibles efectos e incluirlos en el análisis como riesgos contingentes.

### **D. Colateral**

Llamada también “segunda fuente de pago”, son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago; mismos que se evalúan a través de su valor económico y calidad.

Las garantías constituyen mecanismos para reducir y controlar parte de los riesgos involucrados en una operación crediticia, no a través de medidas coercitivas. Algunas opciones de colateral podrían ser:

- Aval
- Contrato prendario

- Depósito en garantía
- Garantía inmobiliaria, etc.

En el tema de las garantías, no se debe determinar el monto del crédito basado en el valor que tiene la garantía que respalda el crédito, pues es considerada una práctica poco sana. Asimismo, el monto del financiamiento se calcula en base a lo que el cliente puede pagar y no a lo que se puede embargar si no cancela.

### **E. Capital**

Representa un indicador de la situación financiera de la persona o negocio, señalando la capacidad de absorber riesgos y la confianza de los accionistas (Basuarto, 1982; Marcuse, 1982 & Bulnes, 1992, citado en Calderón, 2004). En términos sencillos, hace referencia a las propiedades del negocio, al capital que el socio invierte en su empresa. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayores serán las posibilidades de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple (Lawrence, 2003).

El analista generalmente presta atención principal a los dos primeros C (carácter y capacidad) porque representan los requisitos más básicos para extender el crédito a un solicitante. Sin embargo, la consideración de los últimos tres (capital, colateral y condiciones) es importante para estructurar la gestión del crédito y tomar la decisión crediticia final, que se ve afectado por la experiencia y el juicio del analista de crédito” (Mirach, 2010).

#### **2.2.2.2. Riesgo Operativo**

El riesgo operativo es una consecuencia de su actividad y se define como el riesgo de pérdida debido a errores humanos o administraciones, fracasos en los procesos operativos o sistemas inadecuados, controles internos y políticas relacionadas en el gobierno cooperativo (Jorion, 2004).

En la administración integral de riesgos se contempla el riesgo operativo, que es “donde se gestionan, compensan, acumulan y realizan todas las virtudes y riesgos de las organizaciones. Por tanto, en todo tipo de actividad económica estará siempre presente el riesgo operativo y su gestión” (Llaguno, 2005).

Según la Resolución SBS N° 37-2008 del 10 de enero de 2008, una gestión adecuada del riesgo operativo se basa en 4 factores:

#### **A. Personas**

Las empresas deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados al personal de la empresa, relacionados a la inadecuada capacitación, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, entre otros.

Así mismo, Gómez Cáceres & López Zaballos (2002) puntualizan que es el riesgo de que las transacciones no hayan sido adecuadamente procesadas por el personal, ya sea por documentación incompleta, equívoca y/o perdida.

#### **B. Sistemas**

Las empresas deben gestionar los riesgos asociados con la tecnología de información, fallas en la seguridad y continuidad operativa, inadecuada inversión en tecnología, entre otros (Gómez Cáceres & López Zaballos, 2002).

#### **C. Procesos y políticas**

Las empresas deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados al diseño inapropiado de procesos o políticas que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios, incurriendo en errores o fallos en los controles de procesamiento de captación, colocación, aprobación, desembolso, liquidación, entre otros (Gómez Cáceres & López Zaballos, 2002). Westley y Shaffer (2000) hallan que los índices de morosidad dependen fuertemente de las variables relativas a las políticas, respaldando la conclusión general de que las cooperativas de ahorro y crédito pueden reducir en gran medida los índices de morosidad y aumentar los niveles de rentabilidad cambiando políticas sobre las cuales tienen control inmediato.

Entre estas políticas figuran las de tasas de interés sobre préstamos y sobre depósitos, así como los requisitos en cuanto a garantías de préstamos y la firmeza de las medidas de cobro. Así como también, los procedimientos defectuosos para la evaluación de los préstamos en las instituciones financieras podrían llevar a la financiación de proyectos malos y los incumplimientos consiguientes (Pandmanabhan, 1986; citado en Mirach, 2010).

#### **D. Factores externos**

Para López (2009) es la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, riesgo país, ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos.

### III. Metodología

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo. Por lo mismo, que el estudio se aborda a través de dimensiones medibles (cantidades) y el análisis por medio de métodos estadísticos. Por lo cual, se determinó las brechas existente en cada dimensión presentada tanto en gobernabilidad como en gestión de riesgo (crédito y operativo) de la Cooperativa de ahorro y crédito Santa Verónica. Posteriormente fueron sometidas análisis a través de métodos estadísticos.

Por otro lado, el tipo de investigación es descriptivo. Dado que se enuncian los hallazgos cuantitativos de las variables de estudio: La gobernabilidad y Gestión de riesgo (crédito y operativo).

#### 3.2. Diseño de investigación

La investigación se desarrolló en campo, siendo de carácter no experimental-transversal cuyo objetivo es describir variables en un momento único. Dicho de otro modo, se recopiló datos directamente de los trabajadores y socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Verónica sin manipularlas, se asumen tal y como se dan en la realidad.

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

A) **La población:** La presente investigación estuvo conformada por:

- **Encuesta de Gobernabilidad:** Trabajadores (jefe de operaciones, asistente administrativo, analista de crédito, recepcionista, secretaria y cajera).
- **Encuesta de Gestión de Riesgo Crediticio y Operativo:** Gerente y trabajadores (detallado en líneas anteriores).
- **Recopilación de información complementaria:** Socios.

B) **La muestra**

La muestra se determinó a través del muestreo probabilístico de tipo estratificado, en base a características semejantes: socios activos en préstamos en los 2 últimos años entre 20 a 60 años. Siendo así, se determinó un tamaño de muestra de 132 socios; sin embargo, debido al nivel de saturación y homogeneidad en las respuestas al 76%, se concluyó en una muestra de 100 socios.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1)(E)^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

*Figura 1.* Fórmula de Tamaño de muestra

**Donde:**

n= tamaño de muestra

N= Población = 200

Z= Confiabilidad = 95% = 1.96

p= probabilidad favorable = 0.5

q= probabilidad desfavorable = 0.5

E= Margen de error = 5% = 0.05

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 250}{(1807 - 1)(0.05)^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{192.08}{4.52 + 0.9604}$$

$$n = \frac{192.08}{5.48}$$

$$n = 132$$

### **3.4. Criterios de Selección**

Se contempló la muestra de socios en base al rango de edad y al estado en cuanto a prestamos (socio activo).

### **3.5. Variables- Operacionalización e Indicadores**

A continuación se muestra el cuadro de operacionalización dividido en por variables, la variable dependiente denominada “Cooperativa de Ahorro y Crédito” y las variables independientes denominadas “Riesgo Crediticio” y “Riesgo Operativo”. La variable dependiente cuenta con una dimensión llamada “Gobernabilidad”, en cuanto a la variable “Riesgo Crediticio” se divide en 5 dimensiones (Carácter, capacidad, condiciones, capital y colateral) y la variable “Riesgo Operativo” se divide en 4 dimensiones (políticas y procesos, personas, sistemas y factores externos). Como unidad de análisis fue la gestión de riesgos y como técnicas encuesta, entrevista y revisión documental.

Tabla 1

*Operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDAD DE ANALISIS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b>  COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	<b>GOBERNABILIDAD</b>  Según (CAF, 2011), el gobierno corporativo es un conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afiliación abierta y voluntaria</li> <li>- Gestión democrática</li> <li>- Participación económica de sus asociados</li> <li>- Educación, formación e información</li> <li>- Cooperación entre cooperativas</li> <li>- Compromiso con la comunidad</li> </ul>	GESTIÓN DE RIESGO	- Encuesta	- Cuestionario
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES:</b>	<b>CARÁCTER</b>  Simboliza la integridad y honestidad del prestatario, muchas veces reflejadas en el historial crediticio (Basuarte, 1982; Marcuse, 1982 & Bulnes, 1992, citado en Calderón, 2004).	- Reporte crediticio		- Revisión documental	- Reportes de morosidad
	<b>CAPACIDAD</b>  Mide la productividad de la persona o del negocio (Basuarte, 1982; Marcuse, 1982 & Bulnes, 1992, citado en Calderón, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos y egresos del socio</li> <li>- Liquidez y solvencia</li> </ul>		- Encuesta	- Cuestionario
	<b>CONDICIONES</b>  Son los factores externos que pueden alterar el cumplimiento del pago, así como su deseo de cumplir con sus obligaciones (Mirach, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación:</li> <li>Inflación y PBI</li> <li>Fenómenos naturales</li> <li>Sistemas y TI</li> </ul>		- Revisión documental	- Informes externos
<b>RIESGO CREDITICIO</b>				- Encuesta	- Cuestionario

	<p align="center"><b>COLATERAL</b></p> <p>Son todos aquellos elementos que dispone, el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito (Mirach, 2010).</p>	<p><b>Garantías:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósito en garantía (Fondos)</li> <li>- Garantía social (aval de un socio).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión documental</li> <li>- Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de garantías</li> <li>- Cuestionario</li> </ul>
	<p align="center"><b>CAPITAL</b></p> <p>Representa un indicador de la situación financiera de la persona o negocio (Basuarto, 1982; Marcuse, 1982 &amp; Bulnes, 1992, citado en Calderón, 2004).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de propiedades personales y/o del negocio</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario</li> </ul>
Y	<p align="center"><b>POLÍTICAS Y PROCESOS</b></p> <p>El riesgo de que puedan ocurrir errores o fallos en los controles de procesamiento de la operación en una o varias de las posteriores etapas (Gómez &amp; López, 2002).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagrama del proceso</li> <li>- Puntos críticos en el proceso</li> <li>- Conocimiento de políticas del proceso</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión documental</li> <li>- Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas internas al proceso</li> <li>- Cuestionario</li> </ul>
	<p align="center"><b>PERSONAS</b></p> <p>El riesgo de personal sin formación o no adecuado, incluyendo el de una alta rotación del personal (Gómez &amp; López, 2002).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación alcanzada del personal</li> <li>- Capacitaciones realizadas</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Rotación de personal</li> <li>- Errores del personal</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión documental</li> <li>- Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfiles de cada trabajador</li> <li>- Cuestionario</li> </ul>
RIESGO OPERATIVO					

	<b>SISTEMAS</b>					
	Los riesgos asociados con la tecnología de información, relacionados con fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, errores en el desarrollo e implementación (Gómez & López, 2002).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionalidad del sistema</li> <li>- Complejidad del sistema</li> <li>- Fallas producidas por el sistema</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario</li> <li>- Guía de entrevista</li> </ul>
	<b>FACTORES EXTERNOS</b>					
	Son situaciones asociadas a la fuerza de la naturaleza u ocasionadas por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la entidad (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2003).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variables macroeconómicas</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario</li> </ul>

Elaboración: Propia.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En la primera parte de la investigación, que es la realización de un análisis previo a la cooperativa, fue necesario emplear la técnica de la *entrevista*, apoyado de *información documentaria* proporcionada por FENACREP que respalde nuestra investigación. En la entrevista, la unidad de análisis fue la gestión de riesgo, cuyo objetivo fue identificar y evaluar posibles deficiencias reflejadas en brechas. En la segunda parte, abarcamos el desarrollo y profundización de la problemática y sus posibles causas, mediante encuestas traducidas en resultados para una posterior discusión con la teoría, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

El levantamiento de información, se basó en 3 encuestas según nuestras variables, dos de ellas acerca del riesgo crediticio y operativo (dirigida a gerente, trabajadores y socios de manera independiente) y gobernabilidad (únicamente para trabajadores) que a su vez se sub divide en distintas dimensiones cada uno. En cuanto al riesgo crediticio, se analizó en base a 5 dimensiones: (1) Carácter, (2) Capacidad de pago, (3) Condiciones de pago, (4) Colateral y (5) Capital. Para el riesgo operativo se desarrolló bajo las 4 dimensiones: Políticas y procesos, personal, sistemas y factores externos. Finalmente, respecto a la gobernabilidad a través de los siguientes principios: (1) Afiliación abierta y voluntaria, (2) Gestión democrática por parte de los miembros, (3) Participación económica, (4) Educación, formación e información, (5) Cooperación entre cooperativas y (6) Compromiso con la comunidad.

Para la confiabilidad de estos instrumentos (relevancia de los ítems) se procedió con la validez de contenido, mediante el juicio de tres expertos considerando su gran prestigio en el campo del riesgo de crédito, alcanzando altos niveles de confiabilidad (Ver Anexo N° 10, 11 y 12).

### **3.7. Procedimientos**

En primer lugar, se determinó el día y turno en que se llevaría a cabo la encuesta a los encargados del área de crédito y socios de la cooperativa. Para ello, en conjunto con el gerente se estableció encuestar dos lunes por la tarde (segunda jornada), debido a que tienen menor carga laboral, sin embargo para los socios, de lunes a viernes en la mañana, a causa de una mayor afluencia, respectivamente. Esta encuesta fue auto dirigida, es decir, no hubo interferencia por parte de los encuestadores.

En segundo lugar, se concretó una entrevista con el gerente para reforzar los hallazgos cuantitativos. Finalmente, se procedió al desarrollo del plan de procesamiento y análisis de datos.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento y análisis de datos, se utilizó el Software “Spss” y MegaStat, donde la información levantada fue registrada en la base de datos por medio de la codificación numérica para preguntas cerradas. Posteriormente, se tabuló, analizó y presentó en base al agrupamiento de tablas para las 3 encuestas. Finalmente, se llevó a cabo la aplicación de la herramienta estadística “t” de student y de esta manera determinar las brechas significativas en una muestra menor de 30, aquella que corresponde a la encuesta aplicada a los trabajadores acerca del riesgo y gobernabilidad. Asimismo, los resultados tienen un respaldo estadístico. Inicialmente los datos fueron sometidos a pruebas de normalidad-Shapiro Wilk, el mismo que registro un nivel superior al mínimo aceptable 5% de significancia.

### **3.9. Matriz de consistencia**

A continuación se muestra la matriz de consistencia, la cual contiene tanto la pregunta general como específicas, así como también el objetivo general como específicos. Del mismo modo las variables y metodología.

Tabla 2

## Matriz de Consistencia

PREGUNTAS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>Preguntas General</b></p> <p>¿Cómo mejorar la gestión de riesgo crediticio y operativo en la COOPAC Santa Verónica en base al estudio realizado?,</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Desarrollar propuestas de mejoras de la gestión de riesgo crediticio y operativo presente en la COOPAC Santa Verónica en base al estudio realizado.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Cooperativa de Ahorro y crédito</p> <p><b>Variables independientes:</b></p> <p>Riesgo crediticio y operativo</p>	<p><b>Tipo:</b> Investigación mixta</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental-transversal</p>
<p><b>Preguntas específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son las brechas de gobernabilidad de la COOPAC Santa Verónica, en función a los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)?</li> <li>- ¿Cuáles son las brechas de la gestión de riesgo crediticio en la COOPAC Santa Verónica, a través de 5 dimensiones: Carácter, Capacidad, Condiciones, Colateral y Capital?</li> <li>- ¿Cuáles son las brechas de la gestión de riesgo operativo en la COOPAC Santa Verónica, a través de 4 dimensiones: Políticas y procesos, personal, sistemas y factores externos?</li> </ul>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar brechas de gobernabilidad de la COOPAC Santa Verónica, en función a los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).</li> <li>- Identificar brechas de la gestión de riesgo crediticio de la COOPAC Santa Verónica, a través de 5 dimensiones: Carácter, Capacidad, Condiciones, Colateral y Capital.</li> <li>- Identificar brechas de la gestión de riesgo operativo de la COOPAC Santa Verónica, a través de 4 dimensiones: Políticas y proceso, trabajadores, sistemas y factores externos.</li> </ul>	<p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gobernabilidad:</b> Principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).</li> <li>- <b>Riesgo crediticio:</b> Dimensiones: Carácter, Capacidad, Condiciones, Colateral, y Capital.</li> <li>- <b>Riesgo operativo:</b> Dimensiones: Políticas y proceso, personal, sistemas y factores externos.</li> </ul>	<p><b>Tipo de muestreo probabilístico:</b></p> <p>Aleatorio simple.</p> <p><b>Métodos:</b></p> <p>Lógico deductivo y analítico</p> <p><b>Técnicas e instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Técnicas:</b> Encuesta, Entrevista</li> <li>- <b>Instrumento:</b> Cuestionario, Guía de entrevista</li> </ul>

### **3.10. Consideraciones éticas**

El estudio se realizó con fines académicos, por ello, cada etapa de la investigación ha sido sustentada y protegida, este último aspecto hace hincapié a la recolección de datos, dado que los encuestados y entrevistados estuvieron bajo el anonimato y sin manipulación alguna.

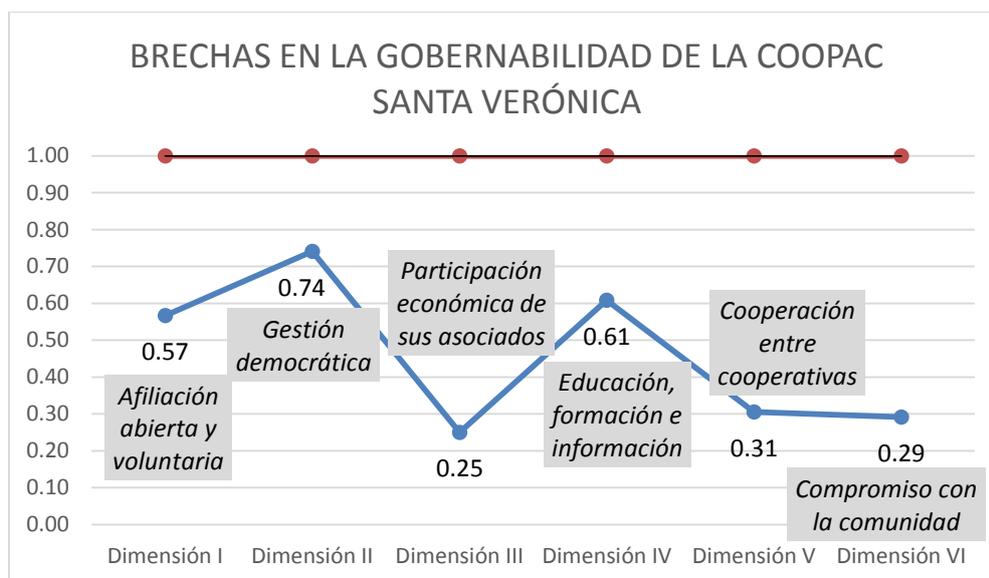
#### IV. Resultados y discusión

Esta investigación tuvo como objetivo general desarrollar propuestas de mejoras del riesgo crediticio y operativo presente en la COOPAC Santa Verónica en base al estudio realizado, para lo cual se abordó inicialmente la gobernabilidad en función de los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional, seguidamente de la gestión de riesgo crediticio y operativo, basándose en 5 dimensiones (carácter, capacidad, colateral, capital y condiciones) y 4 dimensiones (Políticas & procesos, personas, tecnología y Externo), respectivamente.

Los resultados se basan en una puntuación de 0 a 1. Siendo 1 el nivel máximo que puede alcanzar una dimensión o variable y 0 el nivel más bajo, la brecha se halló restando la puntuación ideal (1.00) menos la puntuación obtenida en el resultado. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio.

- **Identificar brechas de gobernabilidad de la COOPAC Santa Verónica, en función a los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).**

*Figura 1: Brechas de la Gobernabilidad de la Coopac*



**Nota.** Elaborado con los resultados de las Brechas de Gestión de Riesgo crediticio.

La sostenibilidad cooperativa depende fundamentalmente de la gobernabilidad (Monsalve, 2017) y teniendo en cuenta que un gobierno corporativo débil reduce la capacidad de administrar riesgos (Nivard, 2007), la COOPAC Santa Verónica muestra una baja capacidad de administración de riesgos pues, los resultados obtenidos muestran una gobernabilidad débil, ya que todos los indicadores se encuentran por debajo del nivel óptimo.

A continuación se analizará cada una de las dimensiones de la gobernabilidad.

En el primer principio o dimensión “Afiliación abierta y voluntaria” se tiene una brecha de 0.43, esto debido a que la Coopac no hace entrega de una documentación completa al socio en su afiliación, específicamente sobre el estatuto y demás regulaciones que rige la gestión. Además no existe una inducción hacia el socio en el momento de su afiliación.

En cuanto a la segunda dimensión “Gestión democrática por parte de los miembros”, se observa una brecha de 0.26. Brecha menos significativa con respecto a las demás, por la existencia del comité de asamblea general de socios. Sin embargo, es importante precisar que existe parentesco entre los miembros de la administración, lo cual puede convertirse en una debilidad de gobernabilidad, pues se debe tener absolutamente claro que en la toma de decisión priman los intereses comunes por encima de los intereses individuales y en la gran mayoría de los casos, hay conflicto de intereses, pues sus dirigentes a veces pecan por favorecer con sus decisiones a intereses propios o de terceros pertenecientes a su círculo social o familiar (Morales, 2014).

Seguidamente, en la tercera dimensión “Participación económica de sus asociados” se detalla una brecha de 0.75, la más significativa debido a la falta de transparencia e información periódica hacia el socio de las diferentes transacciones que realizan en su gestión, como información relevante de nuevas operaciones, decisiones o inversiones.

En la cuarta dimensión, “Educación, Formación e Información”, existe un alto interés de la COOPAC hacia la educación del socio, promoviendo capacitaciones y talleres educativos a través del comité de educación, lo cual es óptimo pues las cooperativas deben dotar a sus socios y trabajadores del mayor nivel de competencia posible, formando directivos y empleados capacitados para asumir las riendas de la empresa que dirigen y asociados motivados y comprometidos a dar continuidad a la tarea (Morales, 2014), que les permita competir, en igual de condiciones, con el resto de las organizaciones (Ciruela, 2013). Sin embargo, dichas capacitaciones y talleres educativos no cuentan con un cronograma anual y/o modelo pedagógico de Educación cooperativa.

A su vez, se muestra la poca aplicación de las TIC's como instrumento de acceso de información, teniendo en cuenta que el factor tecnológico es considerado como factor de riesgo al que las entidades dependen en gran medida para realizar sus operaciones (Llaguno, 2005).

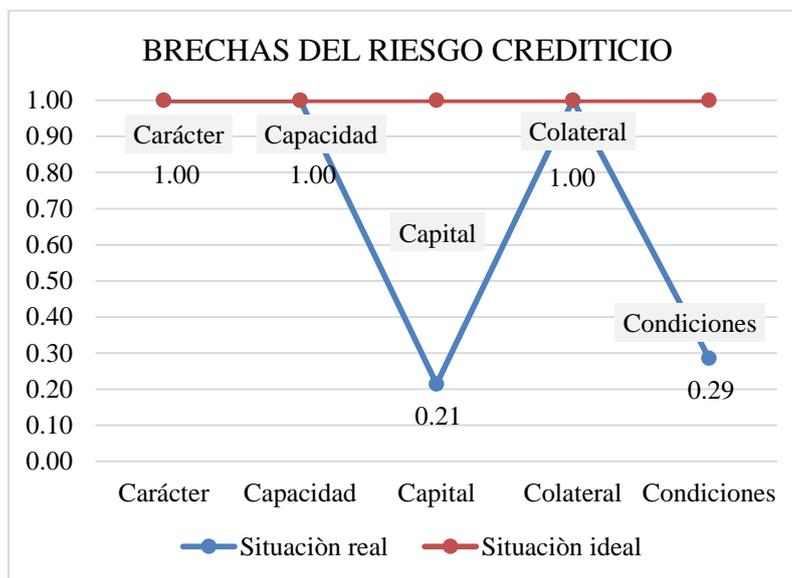
Por último, en la quinta y sexta dimensión, se determinó que la Coopac no promueve asociaciones estratégicas y/o alianzas con otras cooperativas, lo que disminuye oportunidades, pues la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) enfatiza que las organizaciones logran ampliar sus perspectivas y desarrollar nuevos contactos y recursos, por medio de eventos internacionales que representan mejores oportunidades para negociar y educarse.

Finalmente, el estudio revela carencia de programas orientados al compromiso con el socio y trabajador, específicamente en carga de trabajo, seguridad, entre otros.

En cuanto a la gestión de riesgo, se puede deducir la existencia de relevantes brechas, tanto crediticia como operativa, haciendo énfasis en el segundo que es el más significativo pues dista mucha distancia de la ideal.

- **Identificar brechas de la gestión de riesgo crediticio en la COOPAC Santa Verónica, a través de 5 dimensiones: Carácter, Capacidad, Condiciones, Colateral y Capital.**

Figura 2: *Brechas de la Gestión de Riesgo Crediticio*



**Nota.** Elaborado con los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la COOPAC Santa Verónica.

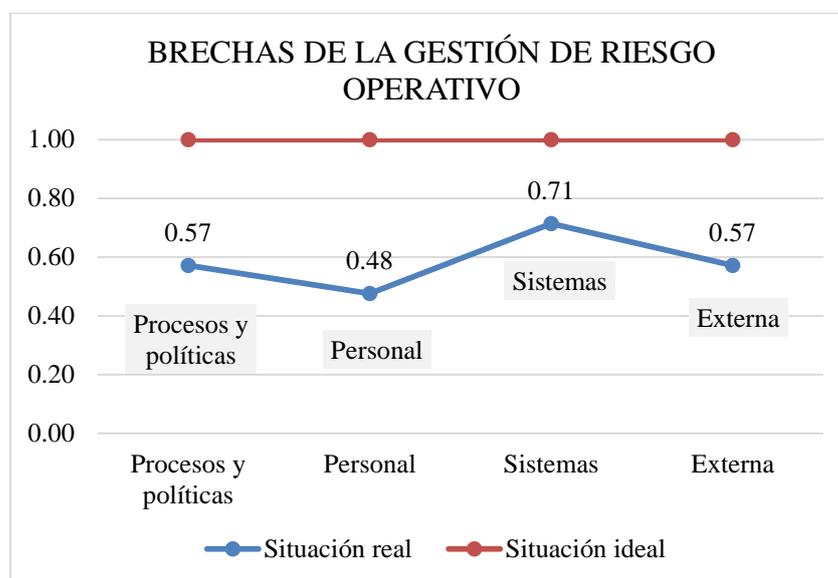
En el estudio de las brechas presentes en el riesgo crediticio, se precisan 2 dimensiones por debajo de lo ideal, la dimensión Capital y Condiciones.

Teniendo en cuenta que el 71% de socios recurren al crédito comercial (Ver Anexo N° 23) y que el 44% de socios son trabajadores independientes cuyo ingreso depende del éxito de sus negocios (Ver Anexo N°20), el estudio arrojó falta de análisis de la situación financiera del negocio en este tipo de créditos, específicamente del patrimonio y salud financiera de la industria del prestatario. Basuarte, 1982; Marcuse, 1982 & Bulnes, 1992, citado en Calderón, 2004 hacen énfasis en la necesidad de realizar un estudio del negocio para este tipo de créditos donde el abono actúa como una inversión, asegurando un óptimo retorno del mismo y el interés hacia el estudio del sector al que se dirige el crédito y su seguimiento post-desembolso (Westley, 2007).

Por otro lado, las dimensiones Carácter y Capacidad alcanzaron el resultado ideal, los mismos que según Mirach (2010), el analista de crédito presta principal atención porque representan los requisitos más básicos para extender el crédito a un solicitante. Sin embargo, la consideración de los últimos tres (capital, colateral y condiciones) es importante para estructurar la gestión del crédito y tomar la decisión crediticia final.

– **Identificar brechas de la gestión de riesgo operativo en COOPAC Santa Verónica, a través de 4 dimensiones: Políticas y proceso, trabajadores, sistemas y factores externos.**

*Figura 3: Brechas de la Gestión de Riesgo Operativo*



**Nota.** Elaborado con los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la COOPAC Santa Verónica.

En el caso de las brechas presentes en el riesgo operativo, se precisaron todas sus dimensiones por debajo de lo ideal.

Los trabajadores revelaron el poco cumplimiento de políticas en el proceso de crédito, así como también del manual de puestos y descripción de funciones, lo que denota mayor probabilidad de errores por no tener claro los lineamientos e ineficiencia en el logro de objetivos, pues cada colaborador trabaja siguiendo su propio instinto, algunas veces, dando vueltas en el mismo lugar sin avanzar (Álvarez, 2017).

De manera similar, el 61% de socios encuestados manifestó no tener conocimiento de las políticas del proceso de crédito, concretamente en las tasas de interés por cada tipo de crédito, procedimientos en el caso de incumplir una cuota de pago y deberes y derechos como socio, entre otros (Ver Anexo N°18).

Por otro lado, registró un alto nivel de fallas de digitación y procesamiento de datos a causa del personal, el mismo que no recibe sanción o amonestación alguna.

En cuanto al sistema, se encontró una herramienta apta de evaluación y gestor de créditos; sin embargo, para el 29% de trabajadores representa un nivel alto de complejidad en su manejo.

Finalmente, se encontró una brecha bastante significativa en la variable Externa, la misma que denotó la inexistencia de medidas preventivas ante amenazas o sucesos de externos de asalto o robo que pueden ocasionar pérdidas y alterar el desarrollo de las actividades de la COOPAC (López, 2009).

**a. Desarrollar propuestas de mejoras del riesgo crediticio y operativo presente en la COOPAC Santa Verónica en base al estudio realizado.**

A partir del estudio realizado de la gestión de riesgo que sigue la Coopac Santa Verónica Ltda.<sup>31</sup> al otorgar un préstamo, se planteó la necesidad de elaborar un plan de mejora con recomendaciones específicas en cada tarea, de tal manera que permita mitigar el riesgo crediticio y operativo presente en dicha entidad. Básicamente, la propuesta buscó dar un soporte a la operación entre el cliente y la entidad micro financiera. A continuación se lista cada dimensión por tipo de riesgo con el diagnóstico encontrado y su propuesta de solución:

Tabla 3

*Propuesta de mejoras en el riesgo crediticio y operativo*

<b>RIESGO CREDITICIO</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Alternativa de solución</b>
<b>Carácter</b>	Se analiza el comportamiento del solicitante, su historial de crédito, saldos y calificación de la SBS.	Ninguna.
<b>Capacidad</b>	Se realiza un estudio de la capacidad de endeudamiento, teniendo en cuenta los ingresos y egresos del solicitante. Así como también la situación financiera del negocio mediante comprobantes físicos de compra/venta (en el caso del tipo de crédito comercial).	Ninguna.
<b>Capital</b>	No se efectúa un análisis de las propiedades, adquisiciones e inversiones del solicitante en el tipo de crédito comercial (el tipo de crédito con más frecuencia en la COOPAC)	Someter a evaluación las propiedades del solicitante (Activos), verificarlo en la SUNARP y a través del ratio de endeudamiento y de prueba ácida, indicadores de la situación financiera de la empresa.
<b>Colateral</b>	Existe una evaluación de garantía de acuerdo al tipo de crédito que se solicita.	Ninguna
<b>Condiciones</b>	No se ejecuta un estudio acerca de las condiciones externas al sector que se dirige el préstamo (en el caso de un crédito comercial).	Análisis sectorial, de tal modo que se estudie la vulnerabilidad presente y futura del sector al que se dirige el préstamo (riesgo de la industria).
<b>RIESGO OPERATIVO</b>		
<b>Procesos y políticas</b>	Consta de un documento de políticas, las mismas que son de conocimiento del analista que, sin embargo, no se cumplen o en el caso se cumplieran, no existe unificación de ellas.	Contratar un auditor externo para el control en el proceso de crédito, el mismo que corrobore el correcto cumplimiento de

	En cuanto al proceso de crédito muestra procedimientos innecesarios y falta de empoderamiento.	políticas y su aplicación de manera homogénea. Del mismo modo, modificar los procedimientos que rige una aprobación de crédito, eliminando aquellos que son innecesarios y delegando nuevas funciones.
<b>Personal</b>	El personal que labora es estable, llevan varios años formando parte de la Coopac y no existe rotación. Sin embargo, su desempeño no es óptimo. Existen fallas de información y operación por parte del personal hacia el socio, las mismas que no son sancionadas.	Desarrollar capacitaciones hacia el personal, de acuerdo a sus funciones y competencias. Del mismo modo, la ejecución del reglamento de sanciones y/o amonestaciones por las fallas en las que incurra el personal, dependiendo del grado de significancia.
<b>Sistemas</b>	Existe presencia de un sistema informático, pero no constituye un nivel alto de simplicidad para todo el personal.	Una inducción práctica acerca del sistema que manejan, de acuerdo a la función que desempeña cada trabajador.
<b>Externa</b>	Inexistencia de medidas preventivas ante sucesos de asalto o robo.	Creación de un manual general de seguridad donde se detallen posibles alternativas de prevención.

Fuente: Información obtenida del diagnóstico.

Elaboración: Propia.

Seguidamente, se hablará del desarrollo de cada alternativa de propuesta:

- Para el estudio de propiedades del negocio, un análisis del ratio de endeudamiento con el objeto de identificar el impacto de las deudas que mantiene la empresa con el volumen de fondos propios. El valor óptimo se sitúa entre 0.7 y 1.5, si supera este intervalo indica que el volumen d deudas es excesivo y que la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Fórmula de Ratio de endeudamiento

Asimismo, un análisis del ratio prueba ácida que proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa, pues se descarta el inventario del activo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos al analista. Es especialmente importante en aquellas empresas en las que sus inventarios no son de fácil rotación o en empresas de decaimiento comercial.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Fórmula de Prueba ácida

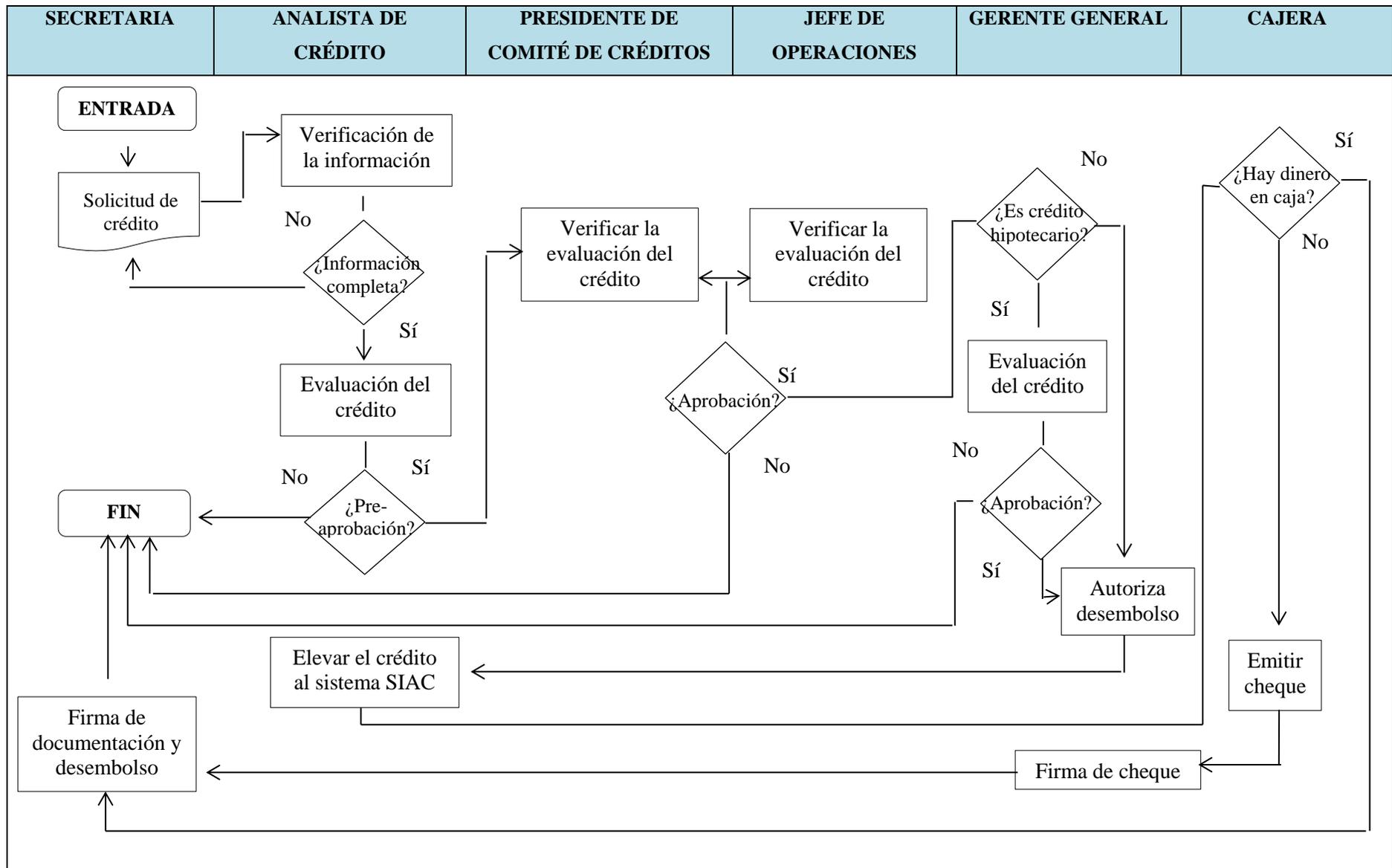
- En el análisis sectorial al que pertenece el socio, tener en cuenta:
  - Situación económica del país.
  - Evolución del sector durante los últimos años.
  - Características del sector: Fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, y en el cómo afecta la inflación a sus ventas y costos.

- El perfil del auditor externo para el control del proceso de crédito, básicamente es la persona quien realiza auditorías a nivel general en el proceso de crédito para el cumplimiento de políticas, planes y objetivos de la cooperativa disciplinariamente. El auditor externo debe contar con estudios de nivel superior con tres años de experiencia en gestión de riesgos. En el anexo N°24, se detalla su perfil con más detalle.

- Para la mejora en el proceso de crédito, se propone un nuevo procedimiento, eliminando tareas innecesarias y delegando nuevas funciones.

El mapeo del proceso actual de la Coopac Santa Verónica inicia con la solicitud de crédito por parte del cliente hacia el analista de crédito, quien verifica que la información esté completa para posteriormente realizar el análisis de crédito. En esta etapa se pueden mencionar como puntos críticos a la documentación incompleta de expedientes y falta de preparación (capacitación) del analista. El siguiente paso es la aprobación y para ello, el crédito pasa por el analista de crédito, presidente de comité de crédito, jefe de operaciones y gerente general. La aprobación del presidente de comité de crédito es meramente protocolar, por ello es indiferente su decisión. Por otro lado, ningún crédito se aprueba sin previa evaluación del gerente, quien es el que tiene la última palabra; en esta etapa el principal problema es la burocracia en la aprobación y la subjetividad del gerente en su decisión. Finalmente, se realiza el desembolso y documentación correspondiente (Ver Anexo N°15).

En el nuevo proceso, el cual se muestra en el gráfico N°1, se propone autonomía y objetividad de decisión. Básicamente delimitar la aprobación por nivel de crédito. La evaluación de crédito se realiza de manera conjunta entre el analista y el presidente de comité de crédito, para posteriormente el jefe de operaciones decida aprobarlo o denegar el crédito. El proceso de aprobación termina hasta aquí para aquellos créditos de tipo cubierto u ordinario. Sin embargo, para aquellos créditos de tipo hipotecario, sí es necesaria la aprobación del gerente.



**Gráfico 1.** Propuesta de mapeo del proceso de crédito

*Elaboración Propia.*

- El Instituto de Desarrollo de Cooperativas (IDECOOP) ofrece Seminarios y Talleres que están a cargo de los Consultores Asociados, profesionales especialistas con alto compromiso con el Sistema Cooperativo y de Microfinanzas, dirigido a gerentes, directivos y trabajadores de Cooperativas de Ahorro y Crédito, promoviendo la integración y desarrollo de las Cooperativas. Los anexos N°25 y N°26, muestran dos talleres para entidades micro financieras. El primero para el riesgo crediticio donde engloba la temática correspondiente al proceso, herramientas y políticas del riesgo crediticio, así como también del seguimiento de cobranza. El segundo es un taller de riesgo operativo con enfoque en la gestión de procesos, enfatizando en el mapeo de procesos y controles.

- La propuesta del manual de seguridad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Verónica (Ver Anexo N°27) abarca las herramientas mínimas de prevención de riesgos externos como la seguridad, tal como personal de seguridad, sistema de alarmas y circuito cerrado de televisión (CCTV).

Por otro lado, es necesaria una propuesta de mejora de la gobernabilidad de la Coopac Santa Verónica, ya que un gobierno corporativo débil reduce la capacidad de identificar, monitorear y administrar riesgos (Nivard, 2007). En tal sentido, se propone lo siguiente:

Tabla 4

*Propuesta de mejoras en la Gobernabilidad*

<b>GOBERNABILIDAD</b>		
<b>Principios</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Alternativa de solución</b>
<b>Membresía voluntaria y abierta</b>	No se realiza adecuadamente la vinculación del socio a la cooperativa, pues no se entrega documentación sobre el estatuto y demás regulaciones desde su afiliación y hasta lo largo de la gestión.	Brindar una afiliación completa al socio, lo que incluye la entrega de documentación breve del estatuto y demás regulaciones, acompañada de una correcta inducción.
<b>Control democrático de los miembros</b>	Presenta un óptimo control democrático, dado que tienen claro las funciones y responsabilidades a desarrollar tanto en los consejos como en los comités. Por otro lado, existe vínculo de parentesco entre los miembros administrativos de la cooperativa.	Reforzar los reglamentos del comité de educación y crédito, con el propósito de mejorar su desempeño en la COOPAC. Asimismo, eliminar los vínculos de parentesco tras entrar en vigencia la ley de supervisión de cooperativas. (1 de enero del 2019).
<b>Participación económica de miembros</b>	Los socios no reciben información periódica de las diferentes transacciones que realiza la cooperativa en su gestión.	Informar periódicamente a los socios el procedimiento y criterios tomados en la participación económica para su repartición, a través de un informe impreso o correo electrónico.
<b>Educación, formación e información</b>	Existe un alto interés de la cooperativa hacia la educación del socio. Sin embargo, no cuentan con un cronograma anual establecido.	Desarrollar un cronograma de capacitación anual sobre la educación financiera del socio.
<b>Cooperación entre cooperativas</b>	No se promueve asociaciones estratégicas con otras cooperativas.	Determinar las posibles alianzas estratégicas para la cooperativa.
<b>Compromiso con la comunidad</b>	Desarrollo de programas orientados al compromiso con el socio y colaboradores de forma sosegada, específicamente en seguro de vida y atención médica.	Mejorar las actividades de beneficio social; es decir, seguro de vida, y atención médica.

Fuente: Información obtenida del diagnóstico.

Elaboración: Propia.

A continuación se desarrollan cada una de las propuestas:

**a. Membresía voluntaria y abierta**

Desde la afiliación, entregar al socio una síntesis del estatuto y demás documentación detallada a continuación:

- Resumen de la Ley General de Cooperativas.
- El capital social constituido.
- Los principios y valores de la COOPAC (los más resaltantes).
- Derechos y obligaciones del socio.
- Faltas y sanciones al socio.

Del mismo modo, se entregará una copia de la constancia de afiliación.

**b. Control democrático de los miembros**

La existencia del vínculo de parentesco entre los trabajadores administrativos representa una inequidad de derechos y obligaciones, el mismo que tras la supervisión de la SBS a las cooperativas (1 de enero del 2019) se eliminará, por ello mismo se someterá a votación la permanencia de uno de ellos en la asamblea general. Anulando así la Ley de Nepotismo (otorgación de empleo a familiares o amigos sin tener en cuenta otros méritos).

**c. Participación económica de miembros**

Una presentación simple del informe trimestral a cada miembro vía física impresa o electrónica, además de la información acerca de la toma de decisión. El anexo N°29, muestra un prototipo de informe para el socio.

**d. Educación, formación e información**

Se ha desarrollado un programa de educación al socio (Ver Anexo N°29), basado en la SBS, CIETSI y USAT. Dicho programa cuenta con cinco módulos, los cuatro primeros dirigidos a la educación del socio referente a finanzas personales y el último a gestión operativa.

**e. Cooperación entre cooperativas**

Se desarrolla por etapas:

## 1. Identificar las necesidades de la Cooperativa Santa Verónica

- Disminuir costos de operación.
- Incrementar los beneficios sociales brindados.
- Obtener un mayor número de clientes potenciales.

## 2. Reconocer aliados potenciales

Se puede mencionar a CONSELAM como una Coopac dedicada al sector de educación, brindando capacitaciones y asesorías. También a Agraria de producción Pomalca con especialidad en el cultivo de azúcar y a Vale de la Leche en cultivo de arroz.

## 3. Determinar la prioridad de la cooperativa

- Educación y formación del socio: Alianzas estratégicas con **CONSELAM.**

**f. Compromiso con la comunidad**

Responsabilidad de un seguro de vida y atención médica, tanto para trabajadores como para socios. En el seguro de vida tenemos dos opciones: MAPFRE y RIMAC y en la atención médica, se cuenta con un consultorio médico que funciona como un servicio gratuito y con un enfoque preventivo y promocional de la salud, pues fomentan hábitos de vida saludable que mejora la calidad de vida de la comunidad cooperativista.

## V. Conclusiones

En base al estudio realizado en la Coopac Santa Verónica Ltda.<sup>31</sup>, se concluye:

- El riesgo operativo es el más significativo en la gestión, debido a la inexistencia de un modelo estandarizado donde se agrupe sus cuatro dimensiones.
- El 71% de créditos son de tipo comercial. Sin embargo, no se analiza la situación financiera de la empresa, así como tampoco el sector al que se dirige el crédito.
- La aprobación de crédito se ve determinada por la Centralización, debido a que la decisión de aprobación recae en el gerente, no existe delegación de responsabilidades.
- El pago de una cuota de crédito se realiza de manera física, apersonándose directamente a agencia, lo que dificulta el pago puntual al 14% de socios que, por motivo de viaje de negocio, no pueden cancelar.
- En términos generales, la COOPAC Santa Verónica tiene una gestión de riesgo crediticio óptima. Sin embargo, no incluyen el estudio de los egresos de los socios con relación a sus deudas en otras entidades, por lo que el 44% de socios indicaron tener deudas en otros bancos y un 38% aseguraron tener entre 1 a 2 tarjetas de crédito.

## **VI. Recomendaciones**

De las conclusiones señaladas anteriormente, se recomienda lo siguiente:

- Realizar un análisis del sector al que se dirige el crédito, es decir, comprender la realidad del sector (comercial, construcción, pesquero, minero, transportes, educativo, entre otros) en el que el socio utilizará el crédito.
- Brindar a los trabajadores una adecuada inducción del Sistema, dicho de otro modo, explicar las utilidades de cada herramienta del software de manera sencilla y práctica.
- Capacitar de manera permanente al presidente del comité de crédito para mejorar su performance dentro del proceso de crédito.
- Apertura de un agente de pago, para facilitar el pago de las cuotas prestadas, puesto que la gran mayoría de créditos son brindados a socios comerciales, los mismos que no pueden apersonarse físicamente a la COOPAC.
- Implementar el uso de tarjetas de debito para uso del socio, donde cuenten con una herramienta que acredite formalmente sus aportaciones.
- Para investigaciones posteriores que tomen como base el presente estudio, se recomienda abarcar los otros dos tipos de crédito: Riesgo de mercado y Riesgo de Liquidez, de tal manera que se logre un análisis de riesgos en otros enfoques.

## VII. Lista de referencias

- Asociación de bancos en el Perú. (2017). Morosidad bancaria alcanzó su mayor nivel en diez Años. Gestión. Recuperado el 25 de Octubre del 2017 en: <https://gestion.pe/economia/morosidad-bancaria-alcanzo-mayor-nivel-diez-anos-146130>*
- Calderón, M. (2004). La gestión bancaria en los riesgos de crédito. Una aplicación al caso peruano para empresas y corporaciones. Recuperado el 27 de Septiembre del 2016 en: <http://www.ulima.edu.pe/node/2910>*
- Chavarín, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la Banca Comercial en México. Revista Mexicana de Economía y Finanzas (Mexico).*
- Ciruela, A. (2013). La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría sociolaboral. Recuperado el 28 de Septiembre del 2017 en: [http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6404\\_Ciruela.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6404_Ciruela.pdf)*
- Confederación de Cooperativas de Colombia (2015). Las cooperativas de ahorro y crédito siguen creciendo. Portafolio. Recuperado el 20 de Octubre del 2017 en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/cooperativas-ahorro-credito-siguen-creciendo-28274>*
- Cooperativas de las Américas (s.f). Principios y Valores Cooperativos. Recuperado el 30 de Mayo del 2018 en: <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>*
- Economist Intelligence Unit. (2016). Perú lidera ranking global de inclusión financiera. El peruano. Recuperado el 25 de Octubre del 2017 en: <http://www.elperuano.com.pe/noticia-peru-lidera-ranking-global-inclusion-financiera-48274.aspx>*
- Federación nacional de cooperativas de ahorro y crédito (2018) ¿Qué es la COOPAC? Recuperado el 26 de Mayo del 2018: <https://www.fenacrep.org/2-18-coopac>*
- García, H. (2013). Propuesta para la implementación de un manual de políticas y procedimientos para el control del riesgo crediticio en el grupo villar y sucursales*

en el Ecuador. Recuperado el 30 de Mayo del 2018 en:  
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/348/3/propuesta%20para%20la%20implementaci%20n%20de%20un%20manual%20de%20politicasy%20procedimientos%20para%20el%20control%20del%20riesgo%20crediticio.pdf>

Gómez y López. (2002). *Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales*. Recuperado el 15 de Septiembre del 2016 en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=56810>

Gómez, A. (16 de diciembre de 2015). *Sólidas las cooperativas de ahorro y crédito en Puerto Rico*. Endi. Recuperado el 20 de Octubre del 2016 en:  
<https://www.elnuevodia.com/negocios/banca/nota/solidaslascooperativasdeahorroycreditoenpuertorico-2139944/>

Lara, A. (2004). *Riesgo de crédito*. Recuperado el 25 de Abril del 2018 en:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/laex/garcía\\_s\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/garcía_s_m/capitulo2.pdf)

Lara, J.; Rodríguez, M y Rayo, S. (2011). *Un caso empírico en la evaluación del riesgo de crédito de una institución de microfinanzas peruana*. Recuperado el 15 de setiembre del 2016 en: <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281622820003.pdf>

Lawrence, G. (2003). *Principios de Administración financiera*. Décima edición. Recuperado el 20 de octubre del 2016:

Llaguno, J. (2005). *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno*. Recuperado el 28 de Abril del 2018 en:  
<http://www.redalyc.org/html/2743/274320899003/>

López, D. (2009). *Riesgo operacional. Conceptos y mediciones*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016 en:  
[http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion\\_8511.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_8511.pdf)

Mirach, H. (2010). *Gestión de crédito. Un estudio de caso de Wegagen Bank Share Company en la región de Tigray*. Recuperado el 20 de Diciembre del 2016 en:  
<https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/123456789/5174>

- Monsalve, A. (27 de Abril del 2017). *Gobernabilidad cooperativa [Mensaje en un blog]*. Recuperado el Enero del 2018 en: <http://gestionsolidaria.com/2017/04/27/gobernabilidad-cooperativa-para-que/>
- Morales, M. (2014). *Factores claves de éxito en la gestión administrativa de las entidades cooperativas especializadas de ahorro y crédito. (Tesis maestría)*. Recuperado el 30 de Mayo del 2018 en: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5796/1/T03889.pdf>
- Nivard, A. (2007). *Importancia del gobierno corporativo para el sector bancario y financiero., 9th South Asia Management Forum, Dhaka, 24-25 Febrero de 2007*. Recuperado el 30 de Mayo del 2018 en: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1639411663.pdf>
- Pérez, S. (2018). *SBS insta al congreso a aprobar proyecto que supervisa a cooperativas. Exitosa*. Recuperado el 26 de Mayo del 2018 en: <https://exitosanoticias.pe/tubino-quieren-satanizar-y-minimizar-el-papel-que-cumplieron-las-ff-aa/>
- Rabines, M. (10 de setiembre del 2013). *Panorama cooperativo Suma. Semana 18*. Recuperado el 30 de Noviembre del 2017 en: [https://issuu.com/panoramacooperativo/docs/panorama\\_18](https://issuu.com/panoramacooperativo/docs/panorama_18)
- Rico, S. (2015). *Guía de adopción a la normativa de riesgo operacional de la Superintendencia del Sistema Financiero, de las Cooperativas de Ahorro y Crédito afiliadas a FEDECACES. (Tesis Maestría)*. Recuperado el 25 de Octubre del 2017 en: <http://ri.ues.edu.sv/5511/>
- Salvador, F. (2015). *La administración del riesgo de crédito y la morosidad en cooperativa de ahorro y crédito nuestra señora del Rosario Ltda. N°222, Agencia Huamachuco*. Recuperado el 10 de setiembre del 2016 en: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1013/salvadorbaltazar\\_flor.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1013/salvadorbaltazar_flor.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sandoval, E. (2016). *Diseño de un modelo de Administración de Riesgo Operativo aplicado al proceso de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Ana de*

*Nayón". Recuperado el 01 de Noviembre del 2017 en:  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5114>*

*Villegas, E. y Restrepo, J. (2013). Modelos de calificación cuantitativa (Scoring) para agilizar créditos y mitigar el riesgo. (Tesis de grado). Recuperado el 15 de setiembre del 2017 en: <http://hdl.handle.net/11190/251>*

## VIII. Anexos

## ANEXO N° 1

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO

Chiclayo 11 de diciembre 2017

Señores:

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
Ciudad.

De nuestra consideración

Por medio de la presente lo saludamos cordialmente y a la vez queremos manifestar que las Srtas. Selene Acuña Suárez (131TS43381) y Liliana Fernández Otoyá con código universitario (131TD44647), estudiantes de término de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, han realizado su Proyecto de Tesis en nuestra Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Verónica Ltda. 31, teniendo acceso a toda la información solicitada.

Se extiende documento para los fines pertinentes

Atentamente.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"SANTA VERÓNICA" N° 31  
*[Firma]*  
C.P.C. José M. Carlos Valeriano  
MAT. N° 195  
GERENTE GENERAL

*Cooperativismo es Desarrollo Económico con Inclusión Social*

CALLE ELIAS AGUIRRE N° 866 - TELF. 074-221184 - CHICLAYO - PERÚ  
E-mail: santaveronica31@hotmail.com - Pag. www.coopsantaveronica.com

## ANEXO N° 2

### GUIA DE ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Reforzar la información señalada por los socios y colaboradores sobre la gestión de riesgo crediticio y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Verónica

#### I. INTRODUCCIÓN

**1. Según su conocimiento y experiencia en el sector, ¿Cuál es la situación actual del proceso de crédito en cuanto a su gestión?**

La situación actual de la cooperativa en el tema de créditos es una mejora en el mecanismo de control en la cancelación de cuotas.

**2. ¿Cómo es el proceso de evaluación del crédito?**

En el caso de un socio nuevo, se llena la solicitud, se recepciona el expediente y pasa al proceso de verificación. Para un socio antiguo, el proceso se recorta, únicamente se verifica su score, el tiempo que lleva como socio y se firma la aprobación.

#### II. RIESGO CREDITICIO

**3. ¿Cómo analiza el riesgo crediticio al momento de otorgar un crédito?**

Para analizar el riesgo utilizamos el score que es una evaluación al socio. Así como también, el tiempo que lleva como socio y su monto máximo de crédito otorgado.

**4. De ser crédito comercial, ¿Existe alguna política que la regule?**

No existe una política de crédito específica para cada tipo, existe una política en general, se evalúa en base a la responsabilidad del socio en su historial.

#### III. RIESGO OPERATIVO

**5. ¿Cómo analiza el riesgo operativo al momento de otorgar un crédito?**

En el tiempo de demora en la atención, hay muchas veces que dura más de 30min por socio cuando una operación de crédito no debe durar más de 1minuto, esto por desconocimiento acerca de los requisitos para un crédito, información. En cuanto a los errores, existen en la digitación, número de cuentas equivocadas, entre otros.

**6. ¿Qué temas desarrolla en los programas de capacitación al personal?  
¿Cuál es la frecuencia?**

Mayormente, son acerca del riesgo de caja en cuanto a la verificación de billetes. La frecuencia es muy poca, porque la capacitación es de forma verbal, mediante una conversación, no en taller.

**7. ¿Ha considerado el aprovechamiento e implantación de un agente de pago o página web?**

Sí, posiblemente dentro de unos 3 años. El segmento iría básicamente para jóvenes, no para adultos porque las personas de 40 años a más es muy difícil que accedan a sus transacciones virtuales, debido a la desconfianza.

#### **IV. CIERRE**

**8. ¿Qué ha proyectado mejorar en el proceso de crédito a corto plazo?**

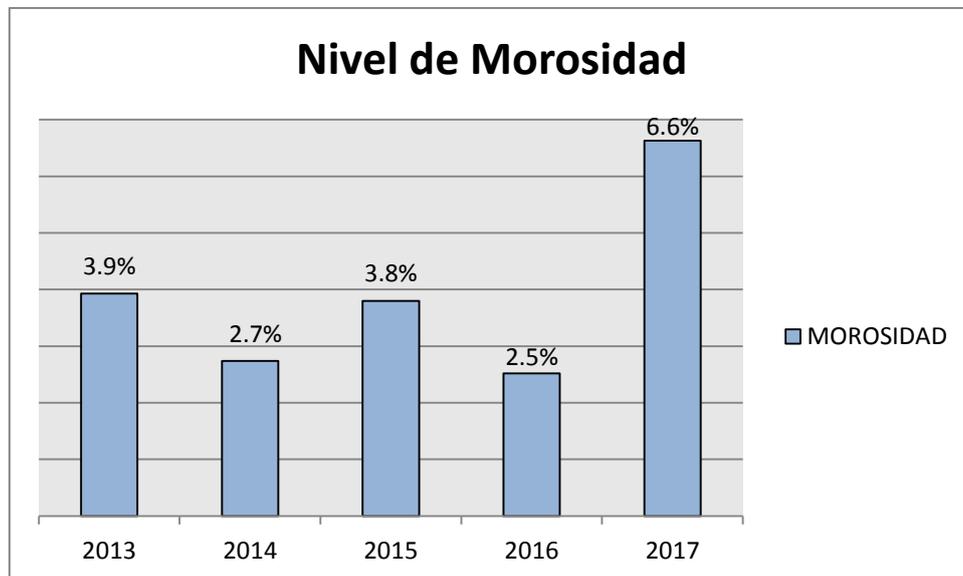
Darle mayor información al socio para que llegue a hacer el préstamo con todos los requisitos y no refleje un prolongado tiempo de atención que conlleva a un cuello de botella. El cuello de botella, por parte del socio, es reunir los requisitos para la otorgación de un crédito, a causa de desinformación o poco conocimiento acerca de las diversas exigencias.

**9. ¿Cuál es su interés hacia nuestra investigación? Enumere algunos puntos concretos.**

Una investigación direccionada al socio, generar una cultura de concientización con respecto a la morosidad, que sea consciente de la repercusión de su morosidad y del riesgo para la institución de prestar y no pagar oportunamente. También que el socio vea como primera opción de pago a la cooperativa frente a otras entidades.

## ANEXO N° 3

## Nivel de Morosidad en la Coopac Santa Verónica



Fuente: Coopac Santa Verónica

Elaboración: Propia.

**ANEXO N° 4****ENCUESTA****DIRIGIDO:** Gerente y trabajadores**OBJETIVO:** Diagnosticar la gestión de riesgo crediticio y operativo

**INSTRUCCIONES:** Proceda a contestar el cuestionario con objetividad y sinceridad, marcando con una “X” donde corresponda y llenando los espacios en blanco según su opinión. La información recaudada será utilizada netamente para fines académicos en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo como parte de una investigación científica.

**GENERALIDADES**Sexo:  Masculino  Femenino

Edad: \_\_\_\_\_

Nivel educativo:  Primaria  Secundaria  Superior universitaria  Superior técnica

¿Cuánto tiempo lleva laborando en la COOPAC Santa Verónica? \_\_\_\_\_

¿Qué cargo ocupa en la COOPAC Santa Verónica? \_\_\_\_\_

**PARTE I: RIESGO CREDITICIO****CARÁCTER**

1. ¿Se analiza el reporte crediticio brindado por el sistema de crédito?	SI	NO
2. ¿Se considera el comportamiento crediticio presentado como socio?	SI	NO

**CAPACIDAD**

3. ¿Se analiza la capacidad de endeudamiento de los socios?	SI	NO
---	----	----

\*¿De qué manera?

4. ¿Se analiza el flujo de ingresos y egresos de los socios?	SI	NO
--	----	----

**CAPITAL**

5. ¿Se analiza las propiedades y adquisiciones de los socios?	SI	NO
6. ¿Se analiza las inversiones hechas por los socios?	SI	NO
<b>COLATERAL</b>		
7. ¿Se pide frecuentemente algún tipo de garantía al otorgar un crédito?	SI	NO
¿Qué tipo? <input type="checkbox"/> Contrato prendario <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Depósito en garantía <input type="checkbox"/> Otro, especificar:		
8. ¿Se supervisa adecuadamente la garantía de los socios?	SI	NO
*¿De qué manera?		
<b>CONDICIONES</b>		
9. ¿Se revisa que el desembolso del crédito y las condiciones por el que el prestatario solicitó el préstamo están efectivamente utilizadas?	SI	NO
10. ¿Se considera la estabilidad del sector en el que se desarrolla?	SI	NO
*¿De qué manera?		
<b>PARTE II: RIESGO OPERATIVO</b>		
<b>PROCESOS Y POLÍTICAS</b>		
11. ¿Conoce usted las políticas de crédito?	SI	NO
*Marque las que conoce: - Monto del crédito equivalente al doble de sus aportaciones ( ) - Máximo S/.80.000.00 - Mínimo S/100.00 ( ) - Tasas para préstamos: Ordinario 3%... ( ) Cubierto 1%... ( ) Rebatir 2.5%... ( ) - Condiciones de calificación para un crédito: ■ Ser socio hábil, tiempo de permanencia mínimo de 1 mes desde su inscripción. ( ) ■ Gozar de solvencia moral y económica, antecedentes por el récord de crédito. ( )		
12. ¿Las políticas de crédito de la COOPAC Santa Verónica se cumplen?	SI	NO

13. ¿Existe unificación de criterios para la aprobación de los créditos?	SI	NO
*¿Por qué lo considera así?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas adecuadas y entendibles ( )</li> <li>- Conocimiento técnico y práctico ( )</li> <li>- Otro, especificar:</li> </ul>		
14. ¿Se cumple con el manual de puestos y descripción de funciones?	SI	NO
15. ¿Los procesos que rige la COOPAC Santa Verónica son burocráticos?	SI	NO
<b>PERSONAS</b>		
16. ¿Se registra un alto porcentaje de rotación del personal?	SI	NO
17. ¿Se cometen fallas causadas por el personal?	SI	NO
*¿De qué tipo? Ejemplificar.		
18. ¿Se ejecuta una sanción o amonestación al personal por las fallas incurridas?	SI	NO
*¿De qué tipo?		
<b>SISTEMAS</b>		
19. ¿Se cuenta con un sistema informático ajustado a las necesidades?	SI	NO
20. ¿Se considera fácil el uso del sistema informático?	SI	NO
21. ¿El sistema informático tiene las herramientas necesarias de cálculos matemáticos y financieros involucrados en el proceso de evaluación de crédito?	SI	NO
22. ¿Se tiene periódicamente un control del sistema informático?	SI	NO
*¿De qué manera?		
23. ¿Existe una persona encargada del soporte y actualización del sistema informático?	SI	NO
<b>EXTERNA</b>		

24. ¿Utilizan alguna herramienta de marketing de información y captación de socios?	SI	NO
*¿De qué manera?		
25. ¿Tiene conocimiento del organismo encargado del control y supervisión de la Cooperativa Santa Verónica?	SI	NO
*¿De qué tipo es la supervisión? <input type="checkbox"/> Procesos <input type="checkbox"/> Contables <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Otros, especificar:		
26. ¿Se ve afectada la entidad dado los cambios constantes en el entorno (Económico, social, político, ambiental y tecnológico)?	SI	NO
*Mencione algunas.		
27. ¿Se han establecido medidas preventivas ante amenazas externas: Fraude externo, asalto o robo?	SI	NO
28. ¿Se tienen medidas para contrarrestar el impacto?	SI	NO

## ANEXO N° 5

**ENCUESTA ACERCA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR UN  
BUEN GOBIERNO COOPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SANTA VERÓNICA**

**DIRIGIDO:** Trabajadores y socios

**OBJETIVO:** *Diagnosticar el gobierno del gerente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Verónica.* Proceda a contestar con objetividad y sinceridad, marcando con una “X” donde corresponda. La información recaudada será utilizada netamente para fines académicos en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo como parte de una investigación científica.

**INSTRUCCIÓN:**

- **VALORACIÓN DE “100%”:** Se le atribuye a todos aquellos indicadores que se aplican normativamente en la cooperativa.
- **VALORACIÓN DE “50%”:** Se le atribuye a todos aquellos indicadores que aún no se aplican, pero que su implementación está en marcha.
- **VALORACIÓN DE “0%”:** Se le atribuye a todos aquellos indicadores que no se aplican y que tampoco están en planes de hacerlo.

INDICADORES	VALORACIÓN		
	0 %	50%	100%
<b>I. AFILIACIÓN ABIERTA Y VOLUNTARIA</b>			
1. Se cuenta con métodos escritos para evaluar el compromiso y conocimiento que tienen los asociados sobre los principios y valores cooperativos.			
2. Los documentos sobre el estatuto y demás regulaciones se dan a conocer a los asociados (cuando se afilian) y están permanentemente a su disposición.			
3. La cooperativa programa y realiza actividades orientadas a educar a los/as asociados/as acerca de sus derechos y deberes.			
4. La cooperativa cuenta con indicadores para identificar y monitorear problemas de discriminación.			
5. Existen mecanismos para facilitar el conocimiento de las inquietudes de los asociados, se les garantiza escucharlos y se les da respuesta en un período establecido en el reglamento o estatuto.			

<b>II. GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS MIEMBROS</b>			
6. La Cooperativa cuenta con Comités de Asociados/as.			
7. La retribución económica de los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva es establecida por la asamblea.			
8. Para el nombramiento del gerente general y otros funcionarios ejecutivos, el Consejo de Administración o Junta Directiva adopta rigurosos mecanismos de selección y evaluación que toman en cuenta su idoneidad profesional y su compenetración con los valores y principios cooperativos.			
9. La información necesaria para la toma de decisiones llega a los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva con suficiente anticipación.			
10. Existen disposiciones claras y transparentes sobre funciones y responsabilidades atribuidas a directores del Consejo de Administración.			
11. Se aplican diligentemente las observaciones que señala el órgano de fiscalización interna, respecto a quejas o reclamos presentados.			
12. El órgano de fiscalización interna realiza -de manera metodológica- una revisión permanente sobre la Gobernabilidad, Ética y Liderazgo en la Cooperativa.			
13. En su Estatuto se tiene contemplado un Comité de Ética, entre cuyas funciones se encuentra solucionar las situaciones que puedan representar conflictos de interés.			
14. Quienes realizan funciones administrativas gerenciales y de control (sean auditores externos o internos), procuran evitar vínculos de parentesco profesional, comercial o de intereses con los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva o entre los funcionarios ejecutivos de la cooperativa.			
<b>III. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE SUS ASOCIADOS</b>			
15. La cooperativa periódicamente informa sus transacciones económicas e informes sobre la gestión a sus asociados para una mejor toma de decisión.			
16. La cooperativa garantiza el acceso a documentos (considerados públicos), para que los asociados y asociadas u otras personas puedan revisarlos.			
<b>IV. EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN</b>			
17. Desarrolla actividades de educación sobre los principios, valores y métodos cooperativos a las y los asociados.			

18. La educación que brinda la cooperativa contribuye a que los asociados participen activamente en su cooperativa.			
19. Mantiene actividades de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo del personal y asociados.			
20. La cooperativa aplica programas de capacitación dirigidos a los aspirantes a cargos directivos.			
21. Se programa y realizan actividades orientadas a educar a los asociados, acerca de temas como Gobernabilidad, Ética, Liderazgo, Políticas Públicas. Recomendación 193 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).			
22. La educación cooperativa ayuda -a sus asociados- a elegir conscientemente a sus autoridades y a controlar su actuación.			
23. La cooperativa cuenta con actividades de capacitación técnica, Código de Ética y gestión de crédito y riesgos, diseñadas para los directivos y empleados.			
24. Cuenta con un cronograma anual de Educación Cooperativa y utiliza un modelo pedagógico.			
25. La cooperativa cuenta con programas educativos que concienticen sobre los efectos de la corrupción y sobre las formas de combatirla.			
26. Se utilizan mecanismos como las tecnologías de información TIC's que permita a los asociados acceder a la información desde cualquier lugar del país.			
<b>V. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS</b>			
27. La Cooperativa promueve asociaciones estratégicas con otras cooperativas con el objetivo de realizar -en común- tareas económicas, técnicas y sociales.			
28. Participa en asociaciones del sector para la discusión de aspectos de su competencia.			
29. Se tiene una política definida sobre la conveniencia que la cooperativa celebre acuerdos de distinto carácter con otras entidades cooperativas, para facilitar la consecución de sus respectivas finalidades.			
<b>VI. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD</b>			
30. La cooperativa es sensible a la contratación de personas con discapacidad.			
31. La cooperativa cuenta con un plan de emergencia ambiental en relación a todas las actividades o servicios que contemplan situaciones de riesgo catastrófico.			

32. La cooperativa considera que los empleados pueden discutir libremente sus problemas en los centros de trabajo con el fin de alcanzar acuerdos conjuntamente aceptados.			
33. Posee un plan de salud familiar para sus asociados y empleados.			
34. Monitorea la carga de trabajo de sus empleados con el objetivo de mejorar sus condiciones laborales.			
35. Premia el desarrollo de habilidades de sus empleados a través de aumentos, remuneraciones, reconocimiento y/o promoción.			
36. Busca superar modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.			
37. Orienta a su personal sobre los procedimientos administrativos necesarios para la obtención de una pensión de jubilación.			

**GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN.**

## ANEXO N° 6

## ENCUESTA

**DIRIGIDA:** Socios

**OBJETIVO:** Diagnosticar la gestión de riesgo crediticio y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Verónica Ltda. 31.

**INSTRUCCIONES:** Proceda a contestar el cuestionario con objetividad y sinceridad, marcando con una "X" donde corresponda y llenando los espacios en blanco según su opinión. La información recaudada será utilizada netamente para fines académicos en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo como parte de una investigación científica.

**PREGUNTA FILTRO:** ¿Ha solicitado préstamo en los últimos 10 años?

 Sí

 No

\*De ser positiva su respuesta, proceda a llenar la encuesta.

### GENERALIDADES

Sexo:  Masculino  Femenino

Edad: \_\_\_\_\_

Nivel educativo:  Primaria  Secundaria  Superior universitaria  Superior técnica

¿Cuánto tiempo forma parte de la COOPAC Santa Verónica? \_\_\_\_\_

### PARTE I: RIESGO CREDITICIO

#### CARÁCTER

1. ¿Alguna vez tuvo cierto retraso en el pago de un préstamo?

 Sí

 No

\*¿Por qué?

 Falta de dinero

 Enfermedad

 Olvido

 Falta de tiempo

 Otro, especificar:

#### CAPACIDAD

2. Ocupación

 Trabajador dependiente

 Trabajador independiente

 No labora

 Otro, especificar:

3.	Independientemente de su trabajo, ¿Cuenta con alguna otra fuente de ingresos fijo?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
4.	¿Cuál es el número de hijos o personas que actualmente dependen de usted?	<input type="checkbox"/> 1 persona <input type="checkbox"/> 2 personas <input type="checkbox"/> De 3 a 4 personas <input type="checkbox"/> De 5 a 6 personas <input type="checkbox"/> Más 6 personas	
5.	¿Cuenta con una tarjeta de crédito?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
	*Indicar el número de tarjetas que posee.		
	<input type="checkbox"/> 1 tarjeta <input type="checkbox"/> 2 tarjetas <input type="checkbox"/> De 3 tarjetas <input type="checkbox"/> 4 tarjetas <input type="checkbox"/> Más de 4 tarjetas		
6.	¿Usted tiene préstamos en otras entidades financieras?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
<b>PARTE II: RIESGO OPERATIVO</b>			
<b>POLÍTICAS Y PROCESOS</b>			
7.	¿Conoce usted las políticas de la COOPAC Santa Verónica?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
	*Marque las que conoce:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monto del crédito equivalente al doble de sus aportaciones ( )</li> <li>- Máximo S/.80.000.00 - Mínimo S/100.00 ( )</li> <li>- Consejo de Administración, aprueba préstamos mayores a S/.40.000.00 ( )</li> <li>- Condiciones de calificación para un crédito: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser socio hábil, tiempo de permanencia mínimo de 1 mes desde su inscripción. ( )</li> <li>▪ Gozar de solvencia moral y económica, antecedentes por el récord de crédito. ( )</li> <li>▪ No tener saldo dependiente salvo créditos paralelos. ( )</li> <li>▪ Capacidad para devolver el préstamo menor al 35% de su ingreso mensual personal o familiar. ( )</li> </ul> </li> <li>- Cobranza-morosidad</li> </ul> <p>Pasado treinta (30) días del incumplimiento de pago, se debe concertar una entrevista con Asesoría Legal. ( )</p>		
8.	¿Los procesos que rige la COOPAC Santa Verónica son burocráticos (procesos complejos)?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
9.	¿Conoce acerca de la existencia del libro de reclamaciones?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No

10. ¿Qué parte del proceso de aprobación de un crédito le genera mayor dedicación?		
<input type="checkbox"/> Reunir los requisitos	<input type="checkbox"/> Tramitar la solicitud	<input type="checkbox"/> Verificación de garantía
<input type="checkbox"/> Esperar respuesta	<input type="checkbox"/> Otro, especificar:	
<b>PERSONAS</b>		
11. ¿La información que brinda el personal es correcta y entendible?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
12. ¿Ha sido partícipe de una inconformidad (quejas o reclamos) causada por algún error en el personal de la COOPAC Santa Verónica?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<b>SISTEMAS</b>		
13. ¿Ha sido partícipe de una inconformidad (quejas o reclamos) causada por algún error en el sistema que utiliza la COOPAC Santa Verónica?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el área de Crédito?	Insatisfecho	Regular	Satisfecho
Asesoría en servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez en el trámite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solución a incidencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidad de cuotas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desembolso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidad de pago (Post- desembolso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN.**

## ANEXO N° 7

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Cesar Wilbert Roncal Díaz**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO Y OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA VERÓNICA LTDA. 31”**, elaborado por **ACUÑA SUAREZ SELENE LUCIA y FERNÁNDEZ OTOYA MARÍA LILIANA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 13 de Octubre del 2017.

  
-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

Mg. Cesar Wilbert Roncal Díaz

Cargo Actual: DOCENTE USDT

## ANEXO N° 8

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **C.P. Yessenia Cespedes Cieza**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO Y OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA VERÓNICA LTDA. 31”**, elaborado por **ACUÑA SUAREZ SELENE LUCIA** y **FERNÁNDEZ OTOYA MARÍA LILIANA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 14 de Octubre del 2017.

  
 -----  
 Yessenia Cespedes Cieza  
 JEFE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS  
 DIVISIÓN ABARROTES  
 Grupo Peramás Sánchez  
 -----

**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

C.P. Yessenia Céspedes Cieza.

Cargo Actual: Jefe de Créditos y Cobranzas

## ANEXO N° 9

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Lic. Ángel Llatas Rivas**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO Y OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA VERÓNICA LTDA. 31”**, elaborado por **ACUÑA SUAREZ SELENE LUCIA y FERNÁNDEZ OTOYA MARÍA LILIANA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 13 de Octubre del 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Lic. Ángel Llatas Rivas

Cargo Actual: Fiscalero Jefe CAJ Rural Ruiz. S.A.A.

## ANEXO N° 10

## VALIDACIÓN DE CONTENIDO – ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS				NUMERO DE PANELISTAS	3	CVI= 99.0%	
	ESENCIAL	ÚTIL	INNECESARIO	CVR	ACEPTABLE	SUGERENCIA	CVI= 99.0%
<b>GENERALIDADES</b>							
Sexo	3	0	0	1	SI	TODO OK	
Edad	3	0	0	1	SI	TODO OK	
Nivel educativo	3	0	0	1	SI	TODO OK	
¿Cuánto tiempo lleva laborando en la COAC Santa Verónica?	3	0	0	1	SI	TODO OK	
¿Qué cargo ocupa en la COAC Santa Verónica?	3	0	0	1	SI	TODO OK	
<b>RIESGO CREDITICIO</b>							
<b>CARÁCTER</b>							
1	¿Se analiza el reporte crediticio brindado por el sistema de crédito?	3	0	0	1	SI	TODO OK
2	¿Se considera el comportamiento crediticio presentado como socio?	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>CAPACIDAD</b>							
3	¿Se analiza la capacidad de endeudamiento de los socios? ¿De qué manera?	3	0	0	1	SI	TODO OK

4	¿Se analiza el flujo de ingresos y egresos de los socios?	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>CAPITAL</b>							
5	¿Se analiza las propiedades y adquisiciones de los socios?	3	0	0	1	SI	TODO OK
6	¿Se analiza las inversiones hechas por los socios?	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>COLATERAL</b>							
7	¿Se pide frecuentemente algún tipo de garantía al otorgar un crédito? ¿Qué tipo?	3	0	0	1	SI	TODO OK
8	¿Se supervisa adecuadamente la garantía de los socios? ¿De qué manera?	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>CONDICIONES</b>							
9	¿Se revisa que el desembolso del crédito y las condiciones por el que el prestatario solicitó el préstamo están efectivamente utilizadas?	3	0	0	1	SI	TODO OK
10	¿Se considera la estabilidad del sector en el que se desarrolla? ¿De qué manera?	2	1	0	0.67	SI	TODO OK
<b>RIESGO OPERATIVO</b>							
<b>POLITICAS Y PROCESOS</b>							
11	¿Conoce usted las políticas de crédito? Marque las que conoce.	3	0	0	1	SI	TODO OK

12	¿Las políticas de crédito de la COAC Santa Verónica se cumplen? ¿De qué manera?	3	0	0	1	SI	TODO OK
13	¿Existe unificación de criterios para la aprobación de los créditos? ¿Por qué lo considera así?	3	0	0	1	SI	TODO OK
14	¿Se cuenta con un manual de puestos y descripción de funciones?	3	0	0	1	SI	TODO OK
15	¿Los procesos que rige la COAC Santa Verónica son burocráticos?	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>PERSONAL</b>							
16	¿Se registra un alto porcentaje de rotación del personal?	3	0	0	1	SI	TODO OK
17	¿Se cometen fallas causadas por el personal? ¿De qué tipo? Ejemplificar.	3	0	0	1	SI	TODO OK
18	¿Se ejecuta una sanción o amonestación al personal por las fallas incurridas? ¿De qué tipo?	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>SISTEMA</b>							
19	¿Se cuenta con un sistema informático ajustado a las necesidades? ¿Cuál es?	3	0	0	1	SI	TODO OK
20	¿Se considera fácil el uso del sistema informático?	3	0	0	1	SI	TODO OK
21	¿El sistema informático tiene las herramientas necesarias de cálculos matemáticos y financieros?	3	0	0	1	SI	TODO OK

	involucrados en el proceso de evaluación de crédito? Enumere algunas de las herramientas.						
22	¿Se tiene periódicamente un control del sistema informático? ¿De qué manera?	3	0	0	1	SI	TODO OK
23	¿Existe una persona encargada del soporte y actualización del sistema informático?	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>EXTERNA</b>							
24	¿Utilizan alguna herramienta de marketing de información y captación de socios? ¿De qué manera?	3	0	0	1	SI	TODO OK
25	¿Tiene conocimiento del organismo encargado del control y supervisión de la Cooperativa Santa Verónica? ¿De qué tipo es la supervisión?	3	0	0	1	SI	TODO OK
26	¿Se ve afectada la entidad dado los cambios constantes en el entorno (Económico, social, político, ambiental y tecnológico)?	3	0	0	1	SI	TODO OK
27	¿Se han establecido medidas preventivas ante amenazas externas: Fraude externo, asalto o robo? ¿De qué tipo?	3	0	0	1	SI	TODO OK
28	¿Se tienen medidas para contrarrestar el impacto? Mencione algunas.	3	0	0	1	SI	TODO OK

## ANEXO N°11

## VALIDACIÓN DE CONTENIDO - ENCUESTA GOBERNABILIDAD

## VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS

		ESENCIAL	ÚTIL	INNECESARIO	NUMERO DE PANELISTAS		3	CVI=	92.8%
PRIMER PRINCIPIO: AFILIACIÓN ABIERTA Y VOLUNTARIA					CVR	ACEPTABLE	SUGERENCIA		
1	Se cuenta con métodos escritos para evaluar el compromiso y conocimiento que tienen los asociados sobre los principios y valores cooperativos.	3	0	0	1	SI	TODO OK	CVI=	92.8%
2	Los documentos sobre el estatuto y demás regulaciones se dan a conocer a los asociados (cuando se afilian) y están permanentemente a su disposición.	3	0	0	1	SI	TODO OK		
3	La cooperativa programa y realiza actividades orientadas a educar a los/as asociados/as acerca de sus derechos y deberes.	3	0	0	1	SI	TODO OK		
4	La cooperativa cuenta con indicadores para identificar y monitorear problemas de discriminación.	2	1	0	0.67	SI	TODO OK		
5	Existen mecanismos para facilitar el conocimiento de las inquietudes de los asociados, se les garantiza escucharlos y se les da respuesta en un período establecido en el reglamento o estatuto.	3	0	0	1	SI	TODO OK		

<b>SEGUNDO PRINCIPIO: GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS MIEMBROS</b>							
6	La Cooperativa cuenta con Comités de Asociados/as.	2	1	0	0.67	SI	TODO OK
7	La retribución económica de los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva es establecida por la asamblea.	3	0	0	1	SI	TODO OK
8	Para el nombramiento del gerente general y otros funcionarios ejecutivos, el Consejo de Administración o Junta Directiva adopta rigurosos mecanismos de selección y evaluación que toman en cuenta su idoneidad profesional y su compenetración con los valores y principios cooperativos.	3	0	0	1	SI	TODO OK
9	La información necesaria para la toma de decisiones llega a los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva con suficiente anticipación.	3	0	0	1	SI	TODO OK
10	Existen disposiciones claras y transparentes sobre funciones y responsabilidades atribuidas a directores del Consejo de Administración.	3	0	0	1	SI	TODO OK
11	Se aplican diligentemente las observaciones que señala el órgano de fiscalización interna, respecto a quejas o reclamos presentados.	3	0	0	1	SI	TODO OK

12	El órgano de fiscalización interna realiza de manera metodológica una revisión permanente sobre la Gobernabilidad, Ética y Liderazgo en la Cooperativa.	3	0	0	1	SI	TODO OK
13	En su Estatuto se tiene contemplado un Comité de Ética, entre cuyas funciones se encuentra solucionar las situaciones que puedan representar conflictos de interés.	3	0	0	1	SI	TODO OK
14	Quienes realizan funciones gerenciales y de control (sean auditores externos o internos), procuran evitar vínculos de parentesco profesional, comercial o de intereses con los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva o entre los funcionarios ejecutivos de la cooperativa.	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>TERCER PRINCIPIO: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE SUS ASOCIADOS</b>							
15	La cooperativa periódicamente informa sus transacciones económicas e informes sobre la gestión a sus asociados para una mejor toma de decisión.	3	0	0	1	SI	TODO OK
16	La cooperativa garantiza el acceso a documentos (considerados públicos), para que los asociados y asociadas u otras personas puedan revisarlos.	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>CUARTO PRINCIPIO: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN</b>							
17	Desarrolla actividades de educación sobre los principios, valores y métodos cooperativos a las y los asociados.	3	0	0	1	SI	TODO OK

18	La educación que brinda la cooperativa contribuye a que los asociados participen activamente en su cooperativa.	3	0	0	1	SI	TODO OK
19	Mantiene actividades de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo del personal y asociados.	3	0	0	1	SI	TODO OK
20	La cooperativa aplica programas de capacitación dirigidos a los aspirantes a cargos directivos.	2	1	0	0.67	SI	TODO OK
21	Se programa y realizan actividades orientadas a educar a los asociados, acerca de temas como Gobernabilidad, Ética, Liderazgo, Políticas Públicas. Recomendación 193 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).	3	0	0	1	SI	TODO OK
22	La educación cooperativa ayuda -a sus asociados- a elegir conscientemente a sus autoridades y a controlar su actuación.	3	0	0	1	SI	TODO OK
23	La cooperativa cuenta con actividades de capacitación técnica, Código de Ética y gestión de crédito y riesgos, diseñadas para los directivos y empleados.	3	0	0	1	SI	TODO OK
24	Cuenta con un cronograma anual de Educación Cooperativa y utiliza un modelo pedagógico.	2	1	0	0.67	SI	TODO OK
25	La cooperativa cuenta con programas educativos que concienticen sobre los efectos de la corrupción y sobre las	3	0	0	1	SI	TODO OK

	formas de combatirla.						
26	Se utilizan mecanismos como las tecnologías de información TIC's que permita a los asociados acceder a la información desde cualquier lugar del país.	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>QUINTO PRINCIPIO: COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS</b>							
27	La Cooperativa promueve asociaciones estratégicas con otras cooperativas con el objetivo de realizar en común, tareas económicas, técnicas y sociales.	2	1	0	0.67	SI	TODO OK
28	Participa en asociaciones del sector para la discusión de aspectos de su competencia.	2	1	0	0.67	SI	TODO OK
29	Se tiene una política definida sobre la conveniencia que la cooperativa celebre acuerdos de distinto carácter con otras entidades cooperativas, para facilitar la consecución de sus respectivas finalidades.	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>SEXTO PRINCIPIO: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD</b>							
30	La cooperativa es sensible a la contratación de personas con discapacidad.	3	0	0	1	SI	TODO OK
31	La cooperativa cuenta con un plan de emergencia ambiental en relación a todas las actividades o servicios que contemplan situaciones de riesgo catastrófico.	3	0	0	1	SI	TODO OK
32	La cooperativa considera que los empleados pueden discutir	2	1	0	0.67	SI	TODO OK

	libremente sus problemas en los centros de trabajo con el fin de alcanzar acuerdos conjuntamente aceptados.						
33	Posee un plan de salud familiar para sus asociados y empleados.	2	1	0	0.67	SI	TODO OK
34	Monitorea la carga de trabajo de sus empleados con el objetivo de mejorar sus condiciones laborales.	3	0	0	1	SI	TODO OK
35	Premia el desarrollo de habilidades de sus empleados a través de aumentos, remuneraciones, reconocimiento y/o promoción.	3	0	0	1	SI	TODO OK
36	Busca sobrepasar modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.	3	0	0	1	SI	TODO OK
37	Orienta a su personal sobre los procedimientos administrativos necesarios para la obtención de una pensión de jubilación.	3	0	0	1	SI	TODO OK

**ANEXO N°12**  
**VALIDEZ DE CONTENIDO – ENCUESTA SOCIOS**

<b>VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS</b>					NUMERO DE PANELISTAS		CUI= 92.6%	
					3		CUI= 92.6%	
					CVR	ACEPTABLE	SUGERENCIA	CUI= 92.6%
<b>GENERALIDADES</b>								
	Sexo	3	0	0	1	SI	TODO OK	
	Edad	3	0	0	1	SI	TODO OK	
	Nivel educativo	3	0	0	1	SI	TODO OK	
	¿Cuánto tiempo forma parte de la COAC Santa Verónica?	3	0	0	1	SI	TODO OK	
<b>RIESGO CREDITICIO</b>								
<b>CARACTER</b>								
1	¿Alguna vez tuvo cierto retraso en el pago de un préstamo? ¿Por qué?	3	0	0	1	SI	TODO OK	
<b>CAPACIDAD</b>								
2	Ocupación	3	0	0	1	SI	TODO OK	
3	Independientemente de su trabajo, ¿Cuenta con alguna otra fuente de ingresos fijo?	3	0	0	1	SI	TODO OK	

4	¿Cuál es el número de hijos o personas que actualmente dependen de usted?	3	0	0	1	SI	TODO OK
5	¿Cuenta con una tarjeta de crédito? Indicar el número de tarjetas que posee.	3	0	0	1	SI	TODO OK
6	¿Usted tiene préstamos en otras entidades financieras?	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>RIESGO OPERATIVO</b>							
<b>POLÍTICAS Y PROCESOS</b>							
7	¿Conoce usted las políticas de la COAC Santa Verónica? Marque las que conoce.	2	1	0	0.67	SI	TODO OK
8	¿Los procesos que rige la COAC Santa Verónica son burocráticos (procesos complejos)?	2	1	0	0.67	SI	TODO OK
9	¿Conoce acerca de la existencia del libro de reclamaciones?	2	1	0	0.67	SI	TODO OK
10	¿Qué parte del proceso de aprobación de un crédito le genera mayor dedicación?	3	0	0	1	SI	TODO OK
<b>PERSONAL</b>							
11	¿La información que brinda el personal es correcta y entendible?	3	0	0	1	SI	TODO OK
12	¿Ha sido partícipe de una inconformidad (quejas o reclamos) causada por algún error en el personal	2	1	0	0.67	SI	TODO OK

	de la COAC Santa Verónica?						
<b>SISTEMA</b>							
13	¿Ha sido partícipe de una inconformidad (quejas o reclamos) causada por algún error en el sistema que utiliza la COAC Santa Verónica?	3	0	0	1	SI	TODO OK
14	¿Cuál es su nivel de satisfacción con el área de Crédito?	3	0	0	1	SI	TODO OK

## ANEXO N°13

## COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

## Coeficiente Alpha de Cronbach para el instrumento total

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.890	37

**Nota.** Elaborado con datos recopilados en la encuesta realizada a los trabajadores (excluyendo al gerente) en el programa SPSS.

Los reportes del Alpha de Cronbach esperados según la teoría es de 0.70 para considerar que la consistencia interna es aceptable, en este caso el instrumento supera esta medida en .890, permitiendo considerar que sus ítems son homogéneos

## Coeficiente Alpha de Cronbach

## Dimensión de Afiliación abierta y voluntaria

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.804	5

**Nota.** Elaborado con datos recopilados en la encuesta realizada a los trabajadores (excluyendo al gerente) en el programa SPSS.

Se encontró un Alpha de 0.804, que se considera un nivel alto de homogeneidad entre sus ítems.

## Coeficiente Alpha de Cronbach

## Gestión democrática por parte de los miembros

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.796	9

**Nota.** Elaborado con datos recopilados en la encuesta realizada a los trabajadores (excluyendo al gerente) en el programa SPSS.

Se encontró un Alpha de 0.796, que se considera un nivel alto de homogeneidad entre sus ítems.

**Coefficiente Alpha de Cronbach**  
**Participación económica de sus asociados**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de	N de
Cronbach	elementos
1.000	2

**Nota.** Elaborado con datos recopilados en la encuesta realizada a los trabajadores (excluyendo al gerente) en el programa SPSS.

Se encontró un Alpha de 1, que se considera un nivel excelente de homogeneidad entre sus ítems.

**Coefficiente Alpha de Cronbach**  
**Educación, formación e información**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de	N de
Cronbach	elementos
.781	10

**Nota.** Elaborado con datos recopilados en la encuesta realizada a los trabajadores (excluyendo al gerente) en el programa SPSS.

Se encontró un Alpha de 0.781, que se considera un nivel alto de homogeneidad entre sus ítems.

**Coefficiente Alpha de Cronbach**  
**Cooperación entre cooperativas**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de	N de
Cronbach	elementos
.906	3

**Nota.** Elaborado con datos recopilados en la encuesta realizada a los trabajadores (excluyendo al gerente) en el programa SPSS.

Se encontró un Alpha de 0.906, que se considera un nivel alto de homogeneidad entre sus ítems.

**Coefficiente Alpha de Cronbach**  
**Compromiso con la comunidad**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de	N de
Cronbach	elementos
.780	8

**Nota.** Elaborado con datos recopilados en la encuesta realizada a los trabajadores (excluyendo al gerente) en el programa SPSS.

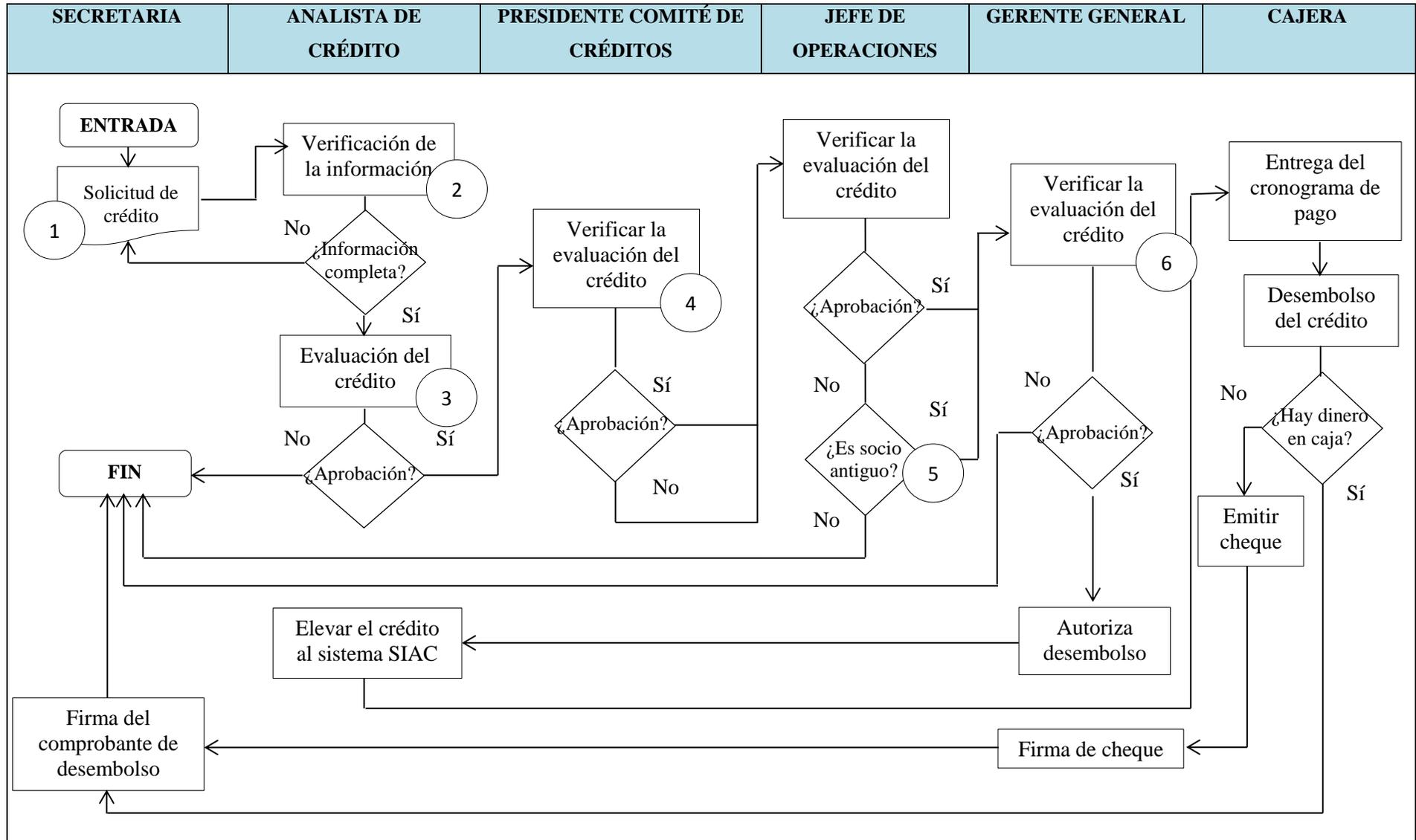
Se encontró un Alpha de 0.780, que se considera un nivel alto de homogeneidad entre sus ítems.

**ANEXO N°14***Personal de la COOPAC Santa Verónica*

<b>Cargo</b>	<b>Trabajador</b>	<b>Edad</b>	<b>Profesión</b>	<b>Tiempo laborando</b>
Gerente General	José Manuel Carlos Valeriano.	70 años	Contador Público Colegiado	25 años
Jefe de operaciones	Jorge Luis Carlos Mora.	37 años	Contador Público	10 años
Asistente administrativo y analista de créditos	Carlos Antonio Ventura Suclupe.	30 años	Bach. Contabilidad	2 años
Presidente Comité de créditos	Lilia Violeta Castro Arroyo.	59 años	Contador Público	10 años
Recepcionista	Maritza Serna Rivas.	30 años	Secretaría	0.5 años
Secretaria	Yescenia Asalde Bernal.	39 años	Ingeniera de Sistemas	0.5 años
Cajera	Rosa Corbera Castro.	60 años	Contador	8 años

**Nota.** Elaborado con datos recopilados de la encuesta realizada a los trabajadores y gerente de la COOPAC Santa Verónica.

ANEXO N°15 Mapeo del proceso de crédito



Elaboración propia.

**\*1.** La secretaria acepta la solicitud sin verificar que se encuentre completa, muchas veces por tiempo.

**\*2.** El analista encuentra la solicitud incompleta, lo que ocasiona que el expediente quede en espera hasta que el cliente se apersona y complete la solicitud, esto por la falta de conocimiento que tiene el cliente acerca de los requisitos para solicitar un crédito y/o una mala información de los mismos por parte de la secretaria.

**\*3.** Analista con poca capacitación y/o conocimiento potenciado para la evaluación.

**\*4.** La opinión del Presidente de Comité de crédito es protocolar, no influye en ninguna decisión, prácticamente su apoyo es nulo.

**\*5.** Es incorrecto pasar un crédito que aparentemente no califica a la siguiente etapa, únicamente por ser un “socio antiguo”.

**\*6.** La aprobación es extensa, puede durar hasta días, por la burocracia (no existen créditos que se aprueben sin la autorización del gerente).

## ANEXO N°16

*Encuesta de Riesgo Crediticio y Operativo a los trabajadores y gerente de la COOPAC Santa verónica*

<b>RIESGOS/DIMENSIONES</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>I. RIESGO CREDITICIO</b>		
<i>Dimensión "Carácter"</i>		
Análisis del reporte Crediticio	100%	0%
Análisis del comportamiento crediticio	100%	0%
<i>Dimensión "Capacidad"</i>		
Análisis de la capacidad de endeudamiento	100%	0%
Análisis del flujo de ingresos y egresos	100%	0%
<i>Dimensión "Capital"</i>		
Análisis de las propiedades y adquisiciones	43%	57%
Análisis de las inversiones	0%	100%
<i>Dimensión "Colateral"</i>		
Requerimiento de garantía en el proceso de crédito	100%	0%
Supervisión adecuada de garantías	100%	0%
<i>Dimensión "Condiciones"</i>		
Supervisión del desembolso de dinero	14%	86%
Análisis de la estabilidad del sector al que se dirige el crédito	43%	57%
<b>I. RIESGO OPERATIVO</b>		
<i>Dimensión "Procesos y Políticas"</i>		
Conocimiento de las políticas de crédito	100%	0%
Aplicación de las políticas al otorgar un crédito	29%	71%
Unificación en la aprobación de crédito	29%	71%
Cumplimiento del manual de puestos y funciones	43%	57%
Facilidad en los procesos de crédito/riesgo	86%	14%
<i>Dimensión "Personal"</i>		
Alta rotación del personal	0%	100%
Fallas ocasionadas por el personal	100%	0%
Sanciones por fallas del personal	43%	57%
<i>Dimensión "Sistemas"</i>		

Existencia de un sistema informático apto a las necesidades	57%	43%
Facilidad de manejo del sistema informático	71%	29%
Sistema informático apto para la evaluación de riesgo	71%	29%
Control periódico del sistema informático	57%	43%
Soporte y actualización continua del sistema informático	100%	0%
<i>Dimensión "Externa"</i>		
Existencia de un marketing eficaz	57%	43%
Conocimiento del organismo de control y supervisión de COOPAC	43%	57%
Conocimiento de la influencia de amenazas externas en la COOPAC	100%	0%
Existencia de medidas para contrarrestar impactos	29%	71%
Existencias de medidas preventivas ante fraude externo, asalto o robo	57%	43%

**Nota.** Elaborado con datos recopilados de la encuesta realizada a los trabajadores de la COOPAC Santa Verónica.

## ANEXO N°17

*Resultados de la encuesta “Gobernabilidad” aplicado a los trabajadores (excepción del gerente)*

INDICADORES	VALORACIÓN		
	0 % NO SE APLICA	50% EN PROCESO	100% SE APLICA
<b>I. AFILIACIÓN ABIERTA Y VOLUNTARIA</b>			
1. Se cuenta con métodos escritos para evaluar el compromiso y conocimiento que tienen los asociados sobre los principios y valores cooperativos.	33%	50%	17%
2. Los documentos sobre el estatuto y demás regulaciones se dan a conocer a los asociados (cuando se afilian) y están permanentemente a su disposición.	33%	50%	17%
3. La cooperativa programa y realiza actividades orientadas a educar a los/as asociados/as acerca de sus derechos y deberes.	0%	17%	83%
4. La cooperativa cuenta con indicadores para identificar y monitorear problemas de discriminación.	66%	17%	17%
5. Existen mecanismos para facilitar el conocimiento de las inquietudes de los asociados, se les garantiza escucharlos y se les da respuesta en un período establecido en el reglamento o estatuto.	17%	0%	83%
<b>II. GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS MIEMBROS</b>			
6. La Cooperativa cuenta con Comités de Asociados/as.	0%	0%	100%
7. La retribución económica de los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva es establecida por la asamblea.	0%	0%	100%
8. Para el nombramiento del gerente general y otros funcionarios ejecutivos, el Consejo de Administración o Junta Directiva adopta rigurosos mecanismos de selección y evaluación que toman en cuenta su idoneidad profesional y su compenetración con los valores y principios cooperativos.	33%	50%	17%
9. La información necesaria para la toma de decisiones llega a los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva con suficiente anticipación.	0%	50%	50%
10. Existen disposiciones claras y transparentes sobre funciones y	0%	50%	50%

responsabilidades atribuidas a directores del Consejo de Administración.			
11. Se aplican diligentemente las observaciones que señala el órgano de fiscalización interna, respecto a quejas o reclamos presentados.	0%	0%	100%
12. El órgano de fiscalización interna realiza -de manera metodológica- una revisión permanente sobre la Gobernabilidad, Ética y Liderazgo en la Cooperativa.	0%	0%	100%
13. En su Estatuto se tiene contemplado un Comité de Ética, entre cuyas funciones se encuentra solucionar las situaciones que puedan representar conflictos de interés.	33%	67%	0%
14. Quienes realizan funciones administrativas gerenciales y de control (sean auditores externos o internos), procuran evitar vínculos de parentesco profesional, comercial o de intereses con los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva o entre los funcionarios ejecutivos de la cooperativa.	17%	83%	0%
<b>III. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE SUS ASOCIADOS</b>			
15. La cooperativa periódicamente informa sus transacciones económicas e informes sobre la gestión a sus asociados para una mejor toma de decisión.	50%	50%	0%
16. La cooperativa garantiza el acceso a documentos (considerados públicos), para que los asociados y asociadas u otras personas puedan revisarlos.	50%	50%	0%
<b>IV. EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN</b>			
17. Desarrolla actividades de educación sobre los principios, valores y métodos cooperativos a las y los asociados.	0%	0%	100%
18. La educación que brinda la cooperativa contribuye a que los asociados participen activamente en su cooperativa.	0%	33%	67%
19. Mantiene actividades de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo del personal y asociados.	0%	50%	50%
20. La cooperativa aplica programas de capacitación dirigidos a los aspirantes a cargos directivos.	0%	67%	33%
21. Se programa y realizan actividades orientadas a educar a los asociados, acerca de temas como Gobernabilidad, Ética, Liderazgo, Políticas Públicas. Recomendación 193 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).	0%	100%	0%
22. La educación cooperativa ayuda -a sus asociados- a elegir	0%	50%	50%

conscientemente a sus autoridades y a controlar su actuación.			
23. La cooperativa cuenta con actividades de capacitación técnica, Código de Ética y gestión de crédito y riesgos, diseñadas para los directivos y empleados.	33%	67%	0%
24. Cuenta con un cronograma anual de Educación Cooperativa y utiliza un modelo pedagógico.	0%	100%	0%
25. La cooperativa cuenta con programas educativos que concienticen sobre los efectos de la corrupción y sobre las formas de combatirla.	0%	83%	17%
26. Se utilizan mecanismos como las tecnologías de información TIC's que permita a los asociados acceder a la información desde cualquier lugar del país.	67%	33%	0%
<b>V. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS</b>			
27. La Cooperativa promueve asociaciones estratégicas con otras cooperativas con el objetivo de realizar -en común- tareas económicas, técnicas y sociales.	50%	50%	0%
28. Participa en asociaciones del sector para la discusión de aspectos de su competencia.	50%	17%	33%
29. Se tiene una política definida sobre la conveniencia que la cooperativa celebre acuerdos de distinto carácter con otras entidades cooperativas, para facilitar la consecución de sus respectivas finalidades.	67%	17%	17%
<b>VI. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD</b>			
30. La cooperativa es sensible a la contratación de personas con discapacidad.	17%	83%	0%
31. La cooperativa cuenta con un plan de emergencia ambiental en relación a todas las actividades o servicios que contemplan situaciones de riesgo catastrófico.	67%	33%	0%
32. La cooperativa considera que los empleados pueden discutir libremente sus problemas en los centros de trabajo con el fin de alcanzar acuerdos conjuntamente aceptados.	50%	50%	0%
33. Posee un plan de salud familiar para sus asociados y empleados.	0%	100%	0%
34. Monitorea la carga de trabajo de sus empleados con el objetivo de mejorar sus condiciones laborales.	67%	33%	0%
35. Premia el desarrollo de habilidades de sus empleados a través	50%	50%	0%

de aumentos, remuneraciones, reconocimiento y/o promoción.			
36. Busca sobrepasar modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.	17%	83%	0%
37. Orienta a su personal sobre los procedimientos administrativos necesarios para la obtención de una pensión de jubilación.	67%	33%	0%

**Nota.** Elaborado con datos recopilados de la encuesta realizada a los trabajadores (excepto el gerente) de la COOPAC Santa Verónica.

## ANEXO N°18

*Resultados de encuesta de Riesgo Crediticio y Operativo a los Socios de la COOPAC*

RIESGOS/ÍTEMS	SÍ	NO
<b>I. RIESGO CREDITICIO</b>		
Poseer una segunda fuente de ingresos mensual	66%	34%
Poseer deudas en otras entidades financieras	44%	56%
<b>II. RIESGO OPERATIVO</b>		
Conocimiento de las políticas de crédito	39%	61%
Burocracia en el procesos de crédito	35%	65%
Conocimiento acerca del libro de reclamaciones en la COOPAC	33%	67%
Información correcta y entendible por parte del personal	57%	43%
Inconformidad a causa de errores del personal	58%	42%
Inconformidad a causa de errores en el sistema informático	27%	73%

**Nota.** Elaborado con datos recopilados de la encuesta realizada a los socios de la COOPAC Santa Verónica.

## ANEXO N°19

*Socios que manifiestan haber incumplido el pago de una cuota alguna vez*

<i>Incumplimiento de cuota alguna vez</i>	
	<i>Porcentaje</i>
<b>Sí</b>	<b>56%</b>
Falta de dinero	24.0
Olvido	14.0
Falta de tiempo	14.0
Otros	4.0
<b>No</b>	<b>44.0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Elaborado con datos recopilados de la encuesta realizada a los socios de la COOPAC Santa Verónica.

**ANEXO N°20***Ocupación del socio*

<i>Ocupación</i>	
	<i>Porcentaje</i>
Trabajador dependiente	40%
Trabajador independiente	44%
Otros	16%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Elaborado con datos recopilados de la encuesta realizada a los socios de la COOPAC Santa Verónica.

**ANEXO N°21***Número de hijos dependientes al socio*

<i>Número de hijos dependientes al socio</i>	
	<i>Porcentaje</i>
0 personas	33%
1 a 2 personas	24%
De 3 a 4 personas	43%
De 4 a más personas	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Elaborado con datos recopilados de la encuesta realizada a los socios de la COOPAC Santa Verónica.

**ANEXO N°22**

*Número de tarjetas de crédito con las que cuenta el socio*

<b><i>Número de tarjetas de crédito</i></b>	
	<i>Porcentaje</i>
0 tarjeta	58%
1 a 2 tarjetas	38%
3 a más tarjetas	4%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Elaborado con datos recopilados de la encuesta realizada a los socios de la COOPAC Santa Verónica.

**ANEXO N°23**

*Frecuencia de la finalidad de crédito*

<b><i>Finalidad del crédito</i></b>		
	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Consumo	2	29%
Comercial	5	71%
Hipotecario	0	0%
Estudios	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Elaborado con datos recopilados de la encuesta realizada a los trabajadores de la COOPAC Santa

## ANEXO N°24

## Perfil del Auditor Externo

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA VERÓNICA</b></p>	<p align="center"><b>PERFIL DEL CARGO</b>  <b>Auditor Externo</b></p>
<p><b>OBJETIVO DEL CARGO</b></p> <p>Minimizar riesgos por incumplimientos de normativas internas, a través de auditorías, de acuerdo al plan y programa de la cooperativa.</p>		

**PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

- Realizar auditorías a áreas, ya sea para el cumplimiento de políticas, planes y objetivos de la cooperativa, así como también del desempeño de disciplinariamente, emitiendo los respectivos reportes.
- Efectuar seguimiento a implementación de observaciones de auditorías, sean financieras y/o internas y emitir los respectivos informes de avances, en la perspectiva de implementar procesos de mejoramiento de gestión y eficiencia.
- Monitorear el desempeño eficiente en el proceso de crédito, identificando herramientas de mejoras y dando seguimiento a cada una de ellas.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS****CONDUCTUALES:**

- Capacidad analítica
- Trabajo bajo presión
- Alto compromiso y responsabilidad

**REQUISITOS**

**EXPERIENCIA:** 3 años de experiencia en cargos similares.

<p align="center"><b>EDUCACIONALES:</b></p> <p>Educación superior universitaria</p>	<p align="center"><b>TÍTULO:</b></p> <p align="center">Contador/Auditor</p>
<p align="center"><b>CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO</b></p>	
<p align="center"><b><u>BÁSICOS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Office nivel intermedio y TI</li> </ul>	<p align="center"><b><u>ESPECÍFICOS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de riesgo.</li> </ul>

## ANEXO N°25

## Seminario Taller: Riesgo Crediticio en Coopac

<b>“RIESGO CREDITICIO EN COOPAC Y ENTIDADES DE MICROFINANZAS”</b>		
<b>TEMARIO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de Administración del Riesgo Crediticio               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Definición y dimensiones del Riesgo de Crédito</li> <li>1.2. Etapas y objetivos del Proceso de Administración de RC</li> </ol> </li> <li>2. Proceso y Herramientas para el Análisis y Evaluación del Riesgo Crediticio               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Políticas y Procesos/Metodología de Evaluación</li> <li>2.2. Recomendación y Aprobación</li> </ol> </li> <li>3. Procesos y Herramientas de Seguimiento de la Cobranza               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Seguimiento de los N principales Clientes</li> <li>3.2. Análisis de la calidad de cartera</li> </ol> </li> </ol>		
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>EXPOSITOR</b>	<b>INVERSIÓN E INFORMES</b>
Exposición – Diálogo/ Desarrollo de casos y aplicaciones prácticas	<b>Martín Morante Otoya</b> Economista con Especialización en Banca y Finanzas, MBA en Administración de Empresas. Expositor académico en la Universidad del Pacífico. Ex Gerente de Negocios Banca Empresa en Caja Metropolitana.	- <u>Inversión</u> : Por participante: S/. 100 - <u>Incluye</u> : Constancia de participación con Certificación del Colegio de Economistas de Lima, material instructivo del Seminario y Coffee Break. - <u>Inscripciones</u> : <a href="http://www.idecoop.org.pe/">http://www.idecoop.org.pe/</a> - <u>Lugar</u> : Aula principal del Colegio de Economistas de Lima.

Fuente: <http://www.idecoop.org.pe/talleres/>

Elaboración: Propia.

## ANEXO N°26

## Seminario Taller: Riesgo Operativo en Coopac

<b>“RIESGO OPERACIONAL CON ENFOQUE EN GESTIÓN DE PROCESOS EN COOPERATIVAS Y ENTIDADES DE MICROFINANZAS”</b>		
<b>TEMARIO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Riesgo Operacional con enfoque en Gestión de Procesos.</li> <li>2. Procesos por niveles de jerarquización: Macro Procesos, Procesos, Sub Procesos, Matriz de Responsabilidades.</li> <li>3. Tipos de Procesos: Estratégicos, Principales, de Apoyo y de Control.</li> <li>4. Mapa de Procesos “MAPRO” - Ficha de Procesos.</li> <li>5. Matriz de Procesos e Identificación de Riesgos y Controles.</li> <li>6. Caso práctico del Proceso Crediticio.</li> </ol>		
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>EXPOSITORES</b>	<b>INVERSIÓN E INFORMES</b>
Exposición – Dialogo y desarrollo de caso practico	<p style="text-align: center;"><b>Carlos Olivares Costa</b></p> <p>Contador Público Colegiado, con Maestría en Administración. Auditor Corporativo en Banco de Crédito y Subsidiarias en Perú, por más de 10 años. Jefe de Oficina de Control Institucional en Contraloría General de la República.</p> <p style="text-align: center;"><b>Miguel Torres Becerra</b></p> <p>Contador Público Colegiado, con Maestría en Gestión Empresarial. Administración de la COOPAC de los trabajadores del BCP. Catedrático en el Instituto de Formación Bancaria IFB – CERTUS, en Gestión Integral de Riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Inversión</u>: Por participante: S/. 100</li> <li>- <u>Incluye</u>: Constancia de participación con Certificación del Colegio de Economistas de Lima, material instructivo del Seminario y Coffee Break.</li> <li>- <u>Inscripciones</u>: E-mail: <a href="http://www.idecoop.org.pe/">http://www.idecoop.org.pe/</a></li> <li>- <u>Lugar</u>: Aula principal del Colegio de Economistas de Lima.</li> </ul>

Fuente: <http://www.idecoop.org.pe/talleres/>

Elaboración: Propia.

**ANEXO N°27**

*Propuesta del Manual de Seguridad*



*Cooperativa de  
Ahorro y Crédito Santa  
Verónica Ltda.31*

# **MANUAL GENERAL DE SEGURIDAD**

Chiclayo, 2019

---

## Contenido

### PREFACIO

1. Departamento de seguridad
2. Procedimientos y políticas generales
3. Perfil del personal de seguridad
4. Medidas de seguridad física para instituciones financieras
  - 4.1. Horario de oficinas
  - 4.2. Control de efectivo
5. Sistemas de seguridad electrónica
  - 5.1. Sistema de alarmas
  - 5.2. Circuito cerrado de televisión (CCTV)
6. Medidas de seguridad
7. Vigencia
8. Fuentes bibliográficas

## **PREFACIO**

Por medio de la creación de este manual denominado Manual General de Seguridad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Verónica Ltda.<sup>31</sup>, se han recopilado directrices, dirigidas a la prevención de riesgos externos como la seguridad.

En los últimos tiempos unos de los temas centrales de gran preocupación para los ciudadanos ha sido la seguridad y, por tanto, se ha convertido en uno de los desafíos y un compromiso por cumplir por parte de las diferentes entidades micro financieras.

De ahí la necesidad de velar por la mejora de prácticas de seguridad, y con ello velar por un desarrollo constante.

Este manual tiene como finalidad ofrecer a la COOPAC Santa Verónica, un marco de referencia para establecer su normativa y procedimientos en temas de seguridad, definiendo prioridades e implementando las medidas para la prevención de riesgos externos.

## **1. Departamento de seguridad**

Por la importancia de la seguridad en las instituciones financieras, se debe establecer un Departamento de Seguridad, cuya función es gestionar los riesgos de seguridad en todas sus áreas. El mismo que debe proveer procedimientos, en coordinación con otros sectores de la entidad, para proteger física y electrónicamente las personas, bienes e información de la entidad financiera; a fin de evitar hechos delictivos y siniestros o bien minimizar los daños en caso de ocurrencia, entendiendo como bienes el dinero, los títulos valores y en general, la documentación, así como los bienes muebles e inmuebles. Funciones:

- a. Capacitar al personal de la entidad financiera en las normas, técnicas y procedimientos de seguridad relacionados con sus funciones.
- b. Elaborar los planes para estudiar las condiciones de seguridad contra robo, asalto, fraude, robo de información, sabotaje y protección a ejecutivos.
- c. Integrar el Plan de Emergencias (contingencias, siniestros, evacuaciones y otros), el cual incluya el correspondiente adiestramiento del personal (brigadas de emergencias).
- d. Llevar el control de la asignación de claves de acceso y llaves de los edificios, locales e instalaciones de la entidad financiera y establecer políticas de ingreso al edificio según corresponda.
- e. Monitoreo de cámaras de seguridad y alarmas.
- f. Ofrecer un ambiente de confianza y tranquilidad al personal como al público y usuarios.

## **2. Procedimientos y políticas generales**

El Departamento de Seguridad debe crear los procedimientos específicos relacionados con los siguientes aspectos, sin que se limite a éstos:

- a. La apertura y cierre de instalaciones.
- b. El ingreso y permanencia del personal administrativo, colaboradores, proveedores, y socios, al interior de las mismas.
- c. El uso de armas de fuego, previo análisis de riesgo, para el servicio de vigilancia.
- d. Implementar los sistemas de seguridad y control.

- e. Prohibición del uso dentro de la entidad financiera de teléfonos celulares o cualquier otro medio de comunicación móvil en aquellas áreas de riesgo como áreas de cajas de atención al público y zonas adyacentes.

### **3. Perfil del personal de seguridad**

El personal de seguridad debe ser una persona con principios y conocimientos en aspectos de prevención de ilícitos, teniendo por objetivo fundamental controlar o minimizar riesgos referidos a este. Se considera conveniente que aquellas personas que cumplan funciones relacionadas con seguridad financiera, como mínimo, los siguientes requisitos:

- a. Licenciatura o posgrado en una carrera afín o con capacitación y experiencia que lo haga apto para el puesto.
- b. Contar con un mínimo de cinco años de experiencia relacionados con el puesto.
- c. Contar con excelentes referencias judiciales.
- d. Si sus funciones lo requieren, deberá tener conocimiento comprobado en el manejo de armas de fuego.
- e. Someterse a evaluaciones y pruebas de idoneidad que la organización establezca.
- f. Habilidad para trabajar bajo presión en situaciones de crisis.
- g. Excelente capacidad física y mental.
- h. Debe estar dispuesto a someterse periódicamente, a valoraciones médicas, de laboratorio y psicológicas.
- i. Demostrar honorabilidad y honradez.
- j. Contar con un adecuado perfil crediticio.

### **4. Medidas de seguridad física para instituciones financieras**

#### **4.1. Horario de oficinas**

Los sistemas de alarma y control de acceso deben funcionar bajo esquemas de control de horario para evitar la apertura o ingreso en horas no permitidas, o incluso ser controlados remotamente. Se deberá contar con políticas y procedimientos de carácter obligatorio, para la apertura y cierre de la entidad.

#### **4.2. Control de efectivo**

Políticas o procedimientos claros para limitar el efectivo en ventanilla o caja.

## **5. Sistemas de seguridad electrónica**

### **5.1. Sistema de alarmas**

Se debe contar con dispositivos de alarma contra asalto, robo e incendio, enlazados a un centro de control que tenga capacidad de reacción y coordinación con las autoridades locales correspondientes como PNP.

### **5.2. Circuito cerrado de televisión (CCTV)**

Disponer de un Circuito Cerrado de Televisión que permita monitorear y grabar las áreas de entrada y salida al edificio, las zonas de atención al público y las zonas internas consideradas de alto riesgo.

Cuando se requiere el Circuito Cerrado de Televisión (CCTV), deberá estar en la capacidad de transmitir remotamente audio y video.

## **6. Medidas de seguridad**

- Habilitarse con cámaras de videograbación que permitan identificar a las personas, para efectos de procesos de investigación.
- Equiparse con dispositivos y procedimientos que permitan identificar al Público Usuario y a la operación que se realice a través de ellos.
- Tener suficiente iluminación en el cubículo donde se ubica el cajero para el buen registro y grabación de imágenes y para la seguridad de quien ingrese.
- Las puertas de acceso deberán estar en óptimas condiciones de funcionamiento, a efecto de que éstas siempre se encuentren cerradas.

## **7. Vigencia**

El presente manual entrará en vigencia a partir de su publicación y se revisará con una frecuencia no mayor a tres años.

## **8. Fuentes bibliográficas**

Adaptado del Manual General de Seguridad para Entidades Financieras del Ministerio de Seguridad Pública, Costa Rica, 2015.

## ANEXO N°28. Prototipo de Informe Trimestral al socio

**Informe trimestral**  
**“Participación económica de miembros”**

\*Número de socios afiliados: **4000**

**ESTADO DE RESULTADOS (DIC- 2017)**

INGRESOS FINANCIEROS	437,230
GASTOS FINANCIEROS	60,096
MARGEN FINANCIERO BRUTO	377,134
MARGEN FINANCIERO NETO	300,181
RESULTADO DE OPERACIÓN	-73,392
OTROS INGRESOS Y GASTOS	205,724
RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLACION	132,332
RESULTADO DEL EJERC ANTES DE PARTICIP. E	
IMPUESTO A LA RENTA	132,332
DISTRIBUCION LEGAL DE LA RENTA NETA	0
IMPUESTO A LA RENTA	7,164
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	125,168

**Fuente: Fenacrep-Dic2017**

**Nota: El resultado del ejercicio es 125,168.**

1. La asamblea general estableció el reparto del excedente de acuerdo a lo dispuesto en el la Ley general de cooperativas:
  - El 20% para la reserva de protección de aportes sociales.
  - El 20% para el fondo de educación.
  - El 10% para el fondo de solidaridad
2. La repartición del 50% (establecido por asamblea general)
  - Socios prestatarios (40%)  
Intereses pagados en proporción a las operaciones realizadas en la COOPAC
  - Socios que aportan (10%)

\*Excepto socios morosos

Elaboración: Propia.



# PROGRAMA “EDUCACIÓN Y FORMACIÓN AL SOCIO”

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“SANTA VERÓNICA”**

**Ubicada Calle Elías Aguirre 866, Chiclayo**

Elaboración: Propia.

## **MODULO I:**

**Domina tus finanzas  
y maneja tu dinero.**

## **MÓDULO II:**

**Deberes y derechos  
en el sistema  
financiero.**

## **MÓDULO III:**

**Cultura del  
Previsional.**

## **MÓDULO IV:**

**Cultura del  
aseguramiento.**



**SUPERINTENDENCIA  
DE BANCA, SEGUROS Y AFP**

## **MÓDULO V:**

**Gestión Operativa**



**CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES AL SOCIO- 2019**

<b>CONTENIDO</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>GESTOR</b>	<b>PAGINA WEB</b>
<b>MÓDULO I: DOMINA TUS FINANZAS Y MANEJA TU DINERO</b>														
¿Por qué el dinero no nos alcanza?													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
¿Cómo evitar las compras impulsivas?													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
Secretos para el buen uso de las Tarjetas de Crédito y Débito.													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
Herramientas para que el dinero nos alcance.													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
El ahorro: ¿Qué debo conocer antes de ahorrar? Tipos de cuentas y tasas de intereses.													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
Las deudas: ¿Cómo salimos del sobreendeudamiento?													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
Presupuesto familiar: Uso, beneficios y métodos.													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
Consejos para enseñar sobre el ahorro.													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
<b>MÓDULO II: DEBERES Y DERECHOS EN EL SISTEMA FINANCIERO</b>														
¿Qué deberes y derechos tienen los socios antes, durante y al ser un cliente financiero?													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
¿Qué es una central de riesgo y cuántas existen?													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>

¿Cómo me registran en las centrales de riesgos?												SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
El historial crediticio: ¿Es bueno o malo estar en una central de riesgos?												SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
Calificaciones en las centrales de riesgos: ¿Cómo mejoro mi calificación?												SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>

### MÓDULO III: CULTURA DEL PREVISIONAL

La importancia del ahorro para tu vejez												SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
¿Qué diferencias existen entre el SNP (Fondo común) y el SPP (Fondo personal)?												SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
¿Cómo se establecen los aportes al SPP (Fondo personal)?												SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
¿Qué beneficios tengo si me encuentro afiliado a una AFP?												SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>

### MÓDULO IV: CULTURA DEL ASEGURAMIENTO

¿Por qué es importante tener un seguro?												SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
Conceptos básicos para entender el funcionamiento de los seguros.												SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
Consejos que deben tenerse en cuenta al contratar un seguro												SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>

Los seguros obligatorios: ¿Cuáles son?													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
¿Qué debemos tener en cuenta ante la ocurrencia de un siniestro?													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
¿Qué deberes y derechos tienen los usuarios antes, durante y al contratar un seguro?													SBS	<a href="http://www.sbs.gob.pe/">http://www.sbs.gob.pe/</a>
<b>MODULO V: GESTIÓN OPERATIVA</b>														
Gestión de riesgo crediticio													USAT	<a href="http://www.usat.edu.pe/">http://www.usat.edu.pe/</a>
Análisis e interpretación de estados financieros para no especialistas														<a href="http://www.usat.edu.pe/">http://www.usat.edu.pe/</a>
Buenas prácticas de gobierno cooperativo														<a href="http://www.usat.edu.pe/">http://www.usat.edu.pe/</a>
Planificación cooperativa														<a href="http://www.usat.edu.pe/">http://www.usat.edu.pe/</a>
Dirección y gestión de asambleas														<a href="http://www.usat.edu.pe/">http://www.usat.edu.pe/</a>
Roles y funciones de directivos, delegados y gerentes.														<a href="http://www.usat.edu.pe/">http://www.usat.edu.pe/</a>
Sistema de control cooperativo y rol del consejo de vigilancia														<a href="http://www.usat.edu.pe/">http://www.usat.edu.pe/</a>
Responsabilidad social en cooperativas														<a href="http://www.usat.edu.pe/">http://www.usat.edu.pe/</a>
Tecnología crediticia													CIETSI	<a href="http://cietsiperu.com/">http://cietsiperu.com/</a>

**ANEXO N°30***Cooperativas potencias de alianzas*

	<b>CONSELAM</b>	<b>AGRARIA DE PRODUCCIÓN POMALCA LTDA</b>	<b>VALLE DE LA LECHE LTDA</b>
<b>TIPO DE COOPAC</b>	Servicios en sector educación	Agraria	Agraria
<b>UBICACIÓN</b>	Departamento Lambayeque	Distrito Pomalca	Provincia Ferreñafe
<b>SOCIOS</b>	Profesores	Profesionales/obreros	Agricultores
<b>N° SOCIOS</b>	2300 aprox.	1700 aprox.	1500 aprox.
<b>ESPECIALIDAD</b>	Capacitaciones/ asesorías (refuerzo al comité de educación)	Cultivo del azúcar	– Cultivo del arroz – Asesorías técnicas a los agricultores.

*Elaboración propia.***ANEXO N°31***Propuesta de Atención médica*

<b>MEDICINA GENERAL</b>	<b>ASISTENCIA PSICOLOGÍA</b>	<b>ODONTOLOGÍA</b>
Horario: Miércoles y Viernes Turno: Tarde	Horario: Martes y Jueves Turno: Tarde	Horario: Viernes y Sábados Turno: Mañana
Dr. Mario Angúlo Gonzáles	Psic. Pierina Saavedra Guaylupo	Dra. Marisol Tacilla Ramírez

*Elaboración propia.*