



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la
morosidad de los préstamos otorgados en una Empresa Pública,
Lima 2017.**

Para optar el título profesional de Contador Público

AUTORA

Br. Guzman Jara, Sandra Vanessa

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Implementación de estrategias vinculadas a mejorar el control interno y
auditoría integral de las empresas en función a sus necesidades.

LIMA - PERÚ

2017

“Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en una Empresa Pública, Lima 2017”

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Maestro Bernabé Esteban Garnique Cruz

Secretario

Maestro Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Maestro Genaro Edwin Sandoval Nizama

Asesor temático

Dr. Fonseca Chávez, Freddy Roque

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mis padres por ser un ejemplo a seguir y a mis hermanos por el apoyo incondicional; conformando una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; guiándome en cada etapa de mi vida para llegar al logro de mis objetivos.

A toda mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado. Espero contar siempre con su apoyo y sus consejos para hacer de mí una gran persona.

Agradecimiento

A Dios por bendecir mi camino y a mis padres por inspirarme a lograr mis objetivos.

A la Universidad Norbert Wiener, por haberme acogido desde el inicio de la carrera en el mundo del saber. A todas las autoridades, por permitirme mejorar el nivel académico como profesional y a los señores catedráticos, en especial a mis asesores por sus enseñanzas y orientaciones, en este camino hacia el éxito profesional.

A la empresa Fovipol, por haberme permitido realizar la investigación en sus instalaciones.

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a lo establecido por el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada “Norbert Wiener” para optar por el título de Contador Público bajo una investigación holística presento el trabajo denominado: Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en una Empresa Pública, Lima 2017, tuvo como objetivo principal el: Implementar un sistema de cobranza efectivo para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en el Fondo de Vivienda Policial, Lima 2017.

La investigación se desarrolló en la empresa Fondo de Vivienda Policial – Fovipol ubicada en el distrito del Rímac. Se encuentra dividida en ocho capítulos: En el Capítulo I contiene la identificación y formulación problema basado en la empresa, como también definir el objetivo general y específico, además de justificar el porqué de la realización de la presente investigación. En el Capítulo II se desarrolla el marco metodológico donde se expresan los fundamentos teóricos que respaldan la propuesta, los antecedentes nacionales e internacionales respecto a estudios e investigaciones que sostienen la propuesta y la metodología que estructura la presente investigación.

En el Capítulo IV se describe el trabajo de campo ejecutado, mediante un cualitativo y cuantitativo, para aplicar instrumentos de recolección de datos obteniendo resultados que son procesados y descritos en la triangulación de datos, los cuales juntos dan como resultado el diagnóstico final. En el Capítulo V se detalla la propuesta “Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados”, la misma que desarrolla las actividades y procesos a ser aplicados para disminuir la morosidad en la empresa Fovipol. En el capítulo VII está la discusión, la cual es construida en base a la

triangulación de los fundamentos teóricos y antecedentes, el diagnóstico final y la propuesta de la investigación cumpliendo así con los objetivos de la tesis. En el capítulo VII se presenta las conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones, y así finalmente terminar con el capítulo VII, el cual contiene las referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado y autoridades espero que el interés y empeño extendido en el desarrollo de la investigación sea valorada y evaluación para que sea merecedora de su aprobación, y desarrollarla en la organización.

Sandra Vanessa Guzmán Jara
DNI N° 45698267

Índice	Pág.
Miembros del Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
Índice de cuadros	xiv
Resumen	xv
Introducción	xvii
CAPÍTULO I	19
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1 Problema de investigación	20
1.1.1 Identificación del problema ideal	20
1.1.2 Formulación del problema	22
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo general	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 Justificación	23
1.3.1 Justificación metodológica	23

1.3.2	Justificación práctica	23
CAPÍTULO II		25
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO		25
2.1	Marco teórico	26
2.1.1	Sustento teórico	26
2.1.2	Antecedentes	29
2.1.3	Marco conceptual	36
2.2	Metodología	48
2.2.1	Sintagma	48
2.2.2	Enfoque	48
2.2.3	Tipo	49
2.2.4	Diseño	50
2.2.5	Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	50
2.2.6	Unidad de análisis	51
2.2.7	Técnicas e instrumentos	52
2.2.8	Procedimiento para la recopilación de datos	54
2.2.9	Método de análisis de datos	55
2.2.10	Mapeamiento	56
CAPÍTULO III		57
EMPRESA		57
3.1	Descripción de la empresa	58

	x
3.2 Marco legal de la empresa	62
3.3 Actividad económica de la empresa	62
3.4 Información tributaria de la empresa	63
3.5 Información económica y financiera de la empresa	64
3.6 Proyectos actuales	66
3.7 Perspectiva empresarial	66
CAPÍTULO IV	68
TRABAJO DE CAMPO	68
4.1 Diagnóstico cuantitativo	69
4.2 Diagnóstico cualitativo	74
4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final	77
CAPÍTULO V	79
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	79
5.1 Fundamentos de la propuesta	80
5.2 Objetivos de la propuesta	82
5.3 Problema	83
5.4 Justificación	84
5.5 Resultados esperados	86
5.6 Plan de Actividades	87
5.7 Evidencias	90
5.8 Presupuesto	91

	xi
5.9 Diagrama de Gantt/Pert CPM	92
5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios	93
5.11 Viabilidad económica de la propuesta	96
5.12 Validación de la propuesta	96
CAPÍTULO VI	97
DISCUSIÓN	97
CAPÍTULO VII	101
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	101
7.1 Conclusiones	102
7.2 Sugerencias	105
CAPÍTULO VIII	107
REFERENCIAS	107
ANEXOS	113
Anexo 1: Matriz de la investigación	114
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	115
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	116
Anexo 4: Fichas de validación del instrumento cuantitativo	118
Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta	130
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa	134
Anexo 7: Evidencia de la propuesta	135

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Muestra holística para la investigación.	52
Tabla 2. Ficha técnica del instrumento encuestas y entrevistas.	53
Tabla 3. Validez de expertos.	53
Tabla 4. Prueba de confiabilidad.	54
Tabla 5. Ficha Resumen del Fovipol.	60
Tabla 6. Subcategoría riesgo crediticio.	69
Tabla 7. Subcategoría préstamo.	70
Tabla 8. Subcategoría cartera vencida	71
Tabla 9. Subcategoría refinanciamiento	72
Tabla 10. Total encuesta.	73
Tabla 11. Presupuesto de la propuesta.	91
Tabla 12. Flujo de caja en el escenario optimista.	93
Tabla 13. Flujo de caja en el escenario probable.	94
Tabla 14. Flujo de caja en el escenario pesimista.	95
Tabla 15. Viabilidad económica de la propuesta según los tres escenarios del flujo de caja.	96

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. La empresa como conjunto de contratos entre agentes.	28
Figura 2. Mapeamiento de la investigación.	56
Figura 3. Organigrama del Fovipol.	59
Figura 4. Estado de situación al 31-12-2016.	64
Figura 5. Estado de Resultados al 31-12-2016.	65
Figura 6. Gráfico de barras sobre subcategoría riesgo crediticio.	69
Figura 7. Gráfico de barras sobre subcategoría préstamo.	70
Figura 8. Gráfico de barras sobre subcategoría cartera vencida.	71
Figura 9. Gráfico de barras sobre subcategoría Refinanciamiento.	72
Figura 10. Gráfico de barras sobre encuesta total.	73
Figura 11. Gestion de los préstamos.	81
Figura 12. Portada de implementacion de un sistema de cobranza.	90
Figura 13. Procedimiento de cobranza.	141
Figura 14. Diagrama de flujo N° 01 Cobranza normal o administrativa	145
Figura 15. Modelo de carta de cobranza	146
Figura 16. Diagrama de flujo N° 02 Cobranza prejudicial	151

Índice de cuadros	Pág.
Cuadro 1. Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	50
Cuadro 2. Diagnostico cualitativo.	76
Cuadro 3. Actividades de la propuesta.	89
Cuadro 4. Actividades de la capacitación de implementación	161

Resumen

En la presente investigación se da a conocer la necesidad de la Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en una Empresa Pública, Lima 2017, con la finalidad que permita mejorar la gestión, controlando y optimizando los procedimientos de cobranzas, enfocándonos en disminuir la morosidad, y cambiando cualquier proceso inadecuado, el cual afecte la recuperación de los préstamos otorgados.

La investigación presenta una metodología tipo proyectiva con un sintagma holístico que utiliza un enfoque mixto, compuesto por un diseño transversal- no experimental. El trabajo de campo realizado en la empresa, se conformó por treinta trabajadores de las diferentes áreas como la muestra para el estudio, aplicando como técnicas la encuesta y entrevista. Obteniendo como resultados que los trabajadores identifican que se requiere de la implementaran nuevas técnicas y procesos que sirvan para la optimización y mejoras en relación a la recaudación de ingresos.

Al carecer de un sistema de cobranza en la empresa se planteó la propuesta la implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados, con la finalidad de mejorar la gestión de la empresa Fondo de vivienda policial – Fovipol, que permite desarrollar técnicas y procesos en la aprobación del préstamo, para conocer la capacidad de pago del cliente, identificar qué tipo de cliente es a través de una segmentación y aplicar un módulo de alarmas que permita identificar la morosidad.

Palabras claves: Sistema de cobranza, gestión de cobranza, morosidad, préstamo y cartera vencida.

Resumo

Na presente investigação dá-se a conhecer a necessidade da Implementação de um sistema de cobrança para diminuir a morosidad dos empréstimos outorgados em uma Empresa Pública, Lima 2017, com a finalidade que permita melhorar o gerenciamento, controlando e otimizando o procedimentos de cobranças, nos focando em diminuir a morosidad, e mudando qualquer processo inadequado, o qual afete a recuperação dos empréstimos outorgados.

A investigação apresenta uma metodologia tipo proyectiva com um sintagma holístico que utiliza um enfoque misto, composto por um desenho transversal- não experimental. O trabalho de campo realizado na empresa, conformou-se por trinta trabalhadores das diferentes áreas como a mostra para o estudo, aplicando como técnicas a encuesta e entrevista. Obtendo como resultados que os trabalhadores identificam que se requer da implementassem novas técnicas e processos que sirvam para a otimização e melhoras em relação à arrecadação de rendimentos.

Ao carecer de um sistema de cobrança na empresa propôs-se a proposta a implementação de um sistema de cobrança para diminuir a morosidad dos empréstimos outorgados, com a finalidade de melhorar o gerenciamento da empresa Fundo de moradia policial – Fovipol, que permitirá desenvolver técnicas e processos na aprovação do empréstimo que permita conhecer a capacidade de pagamento do cliente, identificar que tipo de cliente é através de uma segmentação e aplicar um módulo de alarmes que permita identificar a morosidad.

Palavras finque: Sistema de cobrança, gerenciamento de cobrança, morosidad, empréstimo e carteira vencida.

Introducción

La presente investigación se desarrolla con la finalidad de proponer la Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados, el cual tiene como objetivo principal implementar un sistema de cobranza efectivo para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en el Fondo de Vivienda Policial, Lima 2017; con ello influir a disminuir y controlar la morosidad a través de los procedimientos de los préstamos y cobranzas.

Para el desarrollo de esta investigación se analizaron el sistema de cobranza y morosidad. Para la primera sistema de cobranza se toma como fundamento para la su definición al autor Greco (2010) quien nos dice que está conformado por procedimientos lógicos y ordenados en cada una de las áreas de la empresa, que se enfoca en invertir un dinero para que retorne en un tiempo establecido en un acuerdo o contrato, esencialmente las empresas o entidades que otorgan prestamos se preocupan en recuperar el monto prestado y así evitar riesgos, con respecto a la segunda categoría morosidad esta conceptualizada por el autor Guillen (2001) nos indica que se requiere de regular el control sobre los créditos impagos para evitar el deterioro del portafolio de crédito en perjuicio de la empresa, a través de un margen de proporción con los créditos que se otorgan y las cuotas que se pagan a la empresa.

En los últimos años la empresa ha otorgado gran cantidad de préstamos y no dando la importancia a la recuperación de los mismos, por eso, esta investigación tendrá como finalidad encontrar una solución al problema mediante una propuesta que a través de un proceso reduzca la morosidad, aplicando estrategias necesarias para que reconozca e informe concisamente a la gerencia la realidad de las deudas y tomando medidas necesarias para su recuperación así como para la prevención de futuros casos similares.

Finalmente estos problemas serán resueltos mediante la propuesta “Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados”, el cual concluye con elaborar técnicas y procesos que permitan conocer la capacidad de pago del cliente, identificar qué tipo de cliente es a través de una segmentación y evaluación antes del otorgamiento del préstamo, establecer un proceso de cobro de acuerdo al tipo de cliente, y otros factores que permitan dedicarle mayor tiempo a los clientes que requieren un mayor control y seguimiento del préstamo, para disminuir la morosidad en la empresa.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

El gran riesgo que asume una entidad financiera o una empresa que otorga préstamos, es la morosidad, la cual se refiere al incumplimiento de pago por préstamos entregados, grandes bancos internacionales tienen estas complicaciones para agilizar la recuperación de los préstamos, en los tiempos acordados contractualmente, gestionan y buscan la manera de disminuir el índice de montos atrasados o impagos.

Asimismo, la morosidad es consecuencia de una deuda contraída con una entidad financiera, la misma que garantiza sus crecimientos a través de diferentes opciones en el mercado de créditos que ofrecen a los posibles consumidores, a quienes mediante una evaluación se les califica y evalúa de acuerdo a sus necesidades para acceder al crédito. Por lo cual si el consumidor aprobó la calificación, este deberá someterse a las condiciones e indicaciones que la institución indique en el contrato.

El contrato que emita la entidad financiera, es el acuerdo de ambas partes para establecer los principales criterios del crédito adquirido, como son: el importe prestado, el plazo definido, las fechas e importe de pago mensual, el interés a cobrar y entre otros. Con respecto a los intereses, estos representan la ganancia de la empresa a través del tiempo que se ha determinado, y las cuotas a pagar son el recupero del dinero prestado.

En el Perú, las entidades financieras también se ven afectadas al no dinamizar la efectividad de sus cobranzas, según la Asociación de Bancos del Perú-ASBANC (2017), “...La tendencia positiva que se observó en la mora responde al contexto macroeconómico

de desaceleración de la demanda interna, así como de un menor crecimiento del empleo” (p.3). Durante los dos últimos periodos, la morosidad tuvo un incremento en décimas porcentuales, siendo un riesgo presente, convirtiéndose en un porcentaje que se debe considerar. Siendo así que las cooperativas, cajas municipales, entidades financieras privadas y públicas, analizan y buscan metodologías a fin de controlar los retrasos de pagos. Siendo de los mencionados, las Entidades Financieras públicas, las que influyen en la economía del país, y las que deben tener amplios principios o planeamientos de cara a contrarrestar el porcentaje de morosidad y no afectar el retorno del dinero a las arcas del estado. Surge la necesidad en el sector financiero de implementar un sistema acorde a las necesidades y realidad de las entidades del estado que influyan a disminuir y controlar el índice de morosidad.

Las empresas o instituciones que otorgan préstamos, no se encuentran aplicando un sistema de cobranzas adecuado para el ámbito nacional, lo que trae consigo la reducción de ingresos, limitando las recaudaciones proyectadas. Por lo que se sugiere la implementación de un sistema de cobranza, con mayor tendencia al retorno óptimo de los montos prestados.

El Fondo de Vivienda Policial, mantiene saldos en exceso, en sus cuentas por cobrar, con el pasar de años dichos montos van en aumento, por lo que refleja el poco dinamismo que lleva la institución en las cobranzas, no se tiene información de años anteriores por amortizaciones, no mostrando los estados actuales de los deudores, lo indicado dificulta la captación de ingresos por cobranzas, y no permite saber un diagnóstico por cada usuario beneficiado con algún préstamo por el Fovipol.

1.1.2 Formulación del problema

Las instituciones financieras, tiene como una de sus funciones otorgar la financiación de sus clientes para distintos usos, pero de la forma con que se llega a entregar un préstamo debe ser igual al de recuperarlo.

Muchas empresas se ven atrofiadas por no controlar su índice de cuotas atrasadas o impagas, las cuales no podrán disponer de los ingresos proyectados para otro uso, es así que el Fondo de Vivienda Policial se complica con las cobranzas, siendo estas cobradas por fechas posteriores a las pactadas, y con la finalidad de mejorar dichas deficiencias es que se formula la siguiente pregunta:

¿De qué manera la implementación de un sistema de cobranza, disminuirá la morosidad de los préstamos otorgados en el Fondo de Vivienda Policial, Lima 2017?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Implementar un sistema de cobranza efectivo para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en el Fondo de Vivienda Policial, Lima 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar las causales que originan la morosidad de las cobranzas en el Fondo de Vivienda Policial.

Conceptualizar las categorías del sistema de cobranza y morosidad de los préstamos.

Diseñar un sistema de cobranza que permita reducir la morosidad de las cuentas por cobrar.

Validar el instrumento de investigación y la propuesta mediante la certificación de expertos.

Evidenciar la propuesta mediante un manual de normas y procedimientos para la gestión de las cobranzas.

1.3 Justificación

El fin de esta investigación se basa en la importancia de implementar un sistema de cobranza, el cual permita obtener resultados positivos, controlando y optimizando los mecanismos de cobranzas, enfocándonos en disminuir la morosidad, y cambiando cualquier proceso inadecuado, el cual afecte la recuperación de los préstamos otorgados.

1.3.1 Justificación metodológica

En la presente investigación sobre la implementación de un sistema que permita disminuir la morosidad en el Fovipol, se utilizará el método holístico siendo un diagnóstico real. Permitiéndonos realizar una metodología efectiva y completa, que también sirva para futuras investigaciones, con un análisis mixto, el investigador tendrá que conocer los montos pendientes de pago, la estadística de la morosidad, los procesos de cobranza antes de la investigación. Se analizarán los datos concretos que obtendremos como resultados de las encuestas y entrevistas, así como los montos precisos que se obtendrán de la recopilación de información, de reportes contables y administrativos. Siendo la investigación holística la que nos permite dirigir el trabajo con una visión amplia y eficiente, considerando estudios ya realizados en otras investigaciones.

1.3.2 Justificación práctica

El resultado que pretende obtener la presente investigación, es que la institución del Sector Público (Fovipol), reduzca el porcentaje de morosidad, el cual es muy alto y no permite el retorno del dinero en tiempos establecidos, a través de la implementación de un sistema de

cobranzas, reduciendo el índice de cuotas impagas y de morosidad, optimizando la recuperación de los préstamos otorgados, permitiendo incrementar los ingresos, el mejoramiento presupuestal y contable para los siguientes periodos.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Teoría de la administración financiera

La teoría de la administración financiera, según Van Horne, James y Wachowicz (2002) a través de su libro Fundamentos de Administración Financiera sostiene que:

La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos con algún propósito general en mente, entonces la función de los administradores financieros en lo tocante de la toma de decisiones se puede dividir empresarios principales en las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos. (p.3)

Esta teoría se basa en el mejor funcionamiento de los activos de la empresa con la finalidad de obtener resultados esperados.

Teoría general de sistemas

Johansen (1982) sostiene en su libro Introducción a la teoría general de sistemas que:

La teoría general de sistemas a través del análisis de las totalidades y la interacción internas de estas y la alternas con su medio, es, ya en la actualidad, una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que se suceden en la realidad y también hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad. (p. 14)

De acuerdo al enfoque del autor, se entiende que permite al administrador comprender las aportaciones y puntos de vista para dirigir a la empresa.

Teoría del dinero y el crédito

El crédito es de carácter real y según su forma de carácter monetario, se presupone por un lado, un examen de sus fundamentos económicos reales, y, por el otro, la comprensión de las relaciones monetarias que determinan su estructura. También indica que los fenómenos crediticios son provocados por los diversos factores que se desencadenan en una inversión real. (Forstmann, 1960)

Teoría de la Contabilidad y el control

Sunder (2005) cuando sostiene una explicación sobre una explicación sobre la Contabilidad y el control, indica que:

Las organizaciones están compuestas por individuos, cada uno de los cuales está obligado a aportar recursos y tiene el derecho a recibir compensaciones a cambio. La búsqueda de los individuos por alcanzar su propio interés puede inducir al conflicto así como la cooperación. Los sistemas de contabilidad y control son diseñados para asegurar que las fuerzas centrífugas del conflicto no dominen el instinto de cooperación. (p. 28)

Según la postura del autor, informa que toda operación realizada en la empresa, estará reflejada en la coordinación realizada entre los administradores y los colaboradores.

Como se aprecia la empresa está conformado por los diferentes agentes que participan en el desarrollo a través de habilidades, bienes, experiencia y otros, cuyas operaciones están controladas y registradas en la contabilidad para posteriormente evaluar los resultados; y proceder con la toma de decisiones (Sunder, 2005).

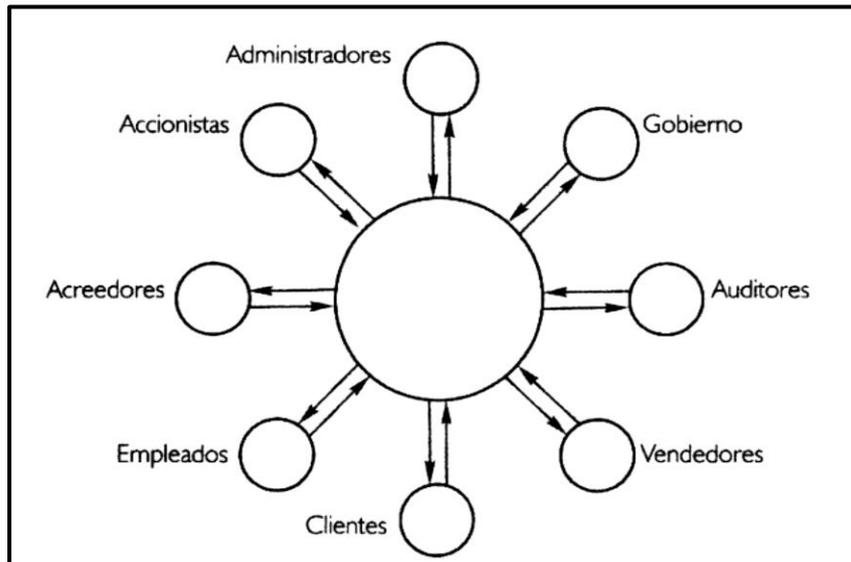


Figura 1. La empresa como conjunto de contratos entre agentes. Fuente: Sunder (2005)

Teoría de finanzas

Levy (2005) sostiene que las finanzas es una ciencia que estudia la obtención, utilización e incremento de recursos monetarios a través del tiempo, así lo expone:

Conjuntamente los procesos anteriores, las finanzas en las empresas contemplan la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de recursos naturales (operacionales normales de la organización) así como las fuentes externas más convenientes (más baratas), para que dichos recursos. Sean aplicados en forma óptima, tanto en la operación como en inversiones para el desarrollo, y así hacer frente a todos los compromisos económicos, presente y futuros, ciertos imprevistos que tenga la organización, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa. (p.40)

El gran aporte de las finanzas a la prosperidad de las empresas, es la mayor utilización de los recursos proporcionados o que se mantienen bajo administración de la

empresa, para obtener mejor valor económico y por consecuencia mejores resultados hacia la distribución y futuras inversiones.

2.1.2 Antecedentes

Antecedentes internacionales

En Ecuador, Fuentes (2016), mediante su investigación denominada *Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Automercado S.A*, tuvo como objetivo Diseñar un modelo de gestión de crédito y cobranzas integrado al sistema informático “SEAH” que permita disminuir el índice de morosidad en la cartera de cuentas por cobrar de la empresa Automercado S.A. La investigación presenta un diseño descriptiva ya que su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de los resultados que se pretenden alcanzar, especificando los procesos y procedimientos de crédito y cobranza, además de usar como instrumentos la encuesta para detectar así las falencias que se han producido y la entrevista para medir su satisfacción por el servicio recibido e identificar la eficacia de la gestión de cobro; asimismo, esta investigación llega a la conclusión que se propone el modelo de crédito y cobranzas para la empresa Automercado S.A, el mismo que presenta mejoras a su sistema informático, diferentes procesos, reglamentos y políticas que deben regirse a la empresa y los clientes. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en disminuir la morosidad de la empresa a través una correcta gestión de crédito y cobranza.

En Ecuador, Oto (2011), mediante su investigación denominada *Modelo de gestión financiera y reducción de morosidad en el departamento financiero de la empresa eléctrica Riobamba S.A.*, tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión financiera para reducir la morosidad en el departamento financiero de la empresa eléctrica Riobamba S.A. La investigación presenta un diseño de cuali-cuantitativo,

cuantitativo porque en la investigación nos indica la realidad de la empresa eléctrica que es posible mediante la observación acerca de la realidad del área financiera para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor; y cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos que se abordan en que especificar la composición de la población, además de usar como instrumentos el cuestionario y una guía de entrevista; asimismo esta investigación llega a la conclusión de que el problema de la empresa es la falta de un modelo de gestión financiera, misma que se ha ido generando la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la cartera vencida, y no cuenta con el personal suficiente destinado a la recuperación no solo para el departamento financiero sino para toda la empresa en sí. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en que se busca implementar un diseño de gestión financiera, la cual nos permitirá un mejor manejo del sistema de cobranzas para así reducir el índice de morosidad deseada.

En Ecuador, Lucero (2013), mediante su investigación denominada *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa "Profemac" de la ciudad de Tulcán*, tuvo como objetivo diseñar un sistema de cobro y recuperación que contribuya al adecuado control financiero de cartera de crédito para la empresa. La investigación presenta un diseño empírico y teórico de la investigación, se basa en la observación científica se tomará en cuenta ya que se utilizarán los cinco sentidos físicos para poder calificar cualquier acción dentro de la empresa, recolección de información que permitirá la viabilidad de la propuesta, demostrando la efectividad de la implementación de un sistema de cobro y recuperación dentro de la empresa, además de usar como instrumentos una guía de entrevista plasmada en un cuestionario; asimismo, esta investigación, posterior a la capacitación propuesta, llega a la conclusión de que se determina la ausencia total de estrategias planeadas y ejecutadas con conciencia de lo que se desea obtener para la disminución de la cartera de crédito, por

tal razón resulta obvio el elevado número de clientes morosos y los largos periodos de tiempo para su recuperación, causando deficiencias en sus finanzas. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en definir el diseño ideal para el sistema de cobranza a través de la identificación de las causas que originan la morosidad en la empresa.

En Venezuela, Rivero (2014), mediante su investigación denominada *Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas caso en la empresa venezolana del vidrio* (Venvidrio), tuvo como objetivo proponer estrategia financiera al departamento de crédito y cobranza para el mejoramiento de la gestión de cobranzas. Caso: En la empresa venezolana, a través de un diagnóstico de la situación actual y un diseño estratégico. La investigación presenta un diseño no experimental ya que no se manipula la variable, ya que este diseño intenta dar una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma, con un modo coherente y adecuadamente correcta técnicas de recogidas de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos, además de usar como instrumento la encuesta mediante el cuestionario constituido por preguntas dicotómicas de dos opciones si y no, preguntas cerradas, llega a la conclusión de diseñar una propuesta para el departamento de crédito y cobranzas, definiendo las funciones de cada una de las personas a cargo de este departamento, igualmente se determinó el proceso de cobranzas donde se nombran los pasos a seguir en el mismo, lo que permitirá desarrollar las labores de créditos y cobranzas de una manera efectiva, eficaz y eficiente. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en identificar el área específico donde se desarrollara el estudio, ya que permitirá evaluar funciones del personal, procedimientos de cobranzas y otros que brinden indicadores de morosidad.

En Nicaragua, García y Moreno (2015), mediante su investigación denominada *Incremento de la mora en la casa comercial “El Bodegón”, sucursal Estelí durante el I semestre 2015*, tuvo como objetivo determinar el incremento de la mora en la casa comercial “El Bodegón”, sucursal Estelí durante el I semestre 2015, Identificar las políticas de crédito y cobranza utilizadas, proponer políticas que ayuden a reducir el impacto de la mora. La investigación presenta un diseño cualitativa, puesto que el método utilizado es de recolección de datos y no de medición numérica, y se pretende determinar es el incremento de la mora en el primer semestre del año 2015, además de usar como instrumento como entrevistas dirigidas al personal, revisión documentaria del material necesario y la guía de observación al personal indicado, llega a la conclusión que a mayor índice de morosidad, menor será la rentabilidad de la empresa, la mora es la mayor amenaza para todas las empresas y la gestión de control mediante políticas de crédito y cobro, su cumplimiento conlleva a una cartera saludable con respecto a los altos niveles de riesgo por mora. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en establecer el índice de morosidad que tiene la empresa, y que permita brindar información para sustentar las deficiencias en el proceso y las pérdidas.

Antecedentes nacionales

Cobián (2016), mediante su investigación denominada *Gestión de créditos y cobranzas y su efecto en la rentabilidad de la Mype San Pedro EIRL. Trujillo, 2015*, tuvo como objetivo determinar el efecto de la gestión de créditos y cobranzas en la rentabilidad de la Mype San Pedro EIRL. La investigación presenta un diseño no experimental de corte transversal, dado que no se manipulo ninguna variable en la investigación y se realizó en un periodo determinado , además de usar como

instrumento la guía de entrevista, además del análisis documentario con su instrumento ficha de análisis documentario; asimismo, esta investigación, posterior a la capacitación propuesta, llega a la conclusión de que se pudo determinar comparando los estados financieros con créditos y sin créditos en los años 2014 y 2015 generando un efecto positivo en la rentabilidad, sin embargo, se demuestra al comparar la situación actual con la situación sin créditos vencidos, la Gestión de créditos y cobranzas es deficiente, puesto que no realiza una evaluación en el otorgamiento de los créditos, como tampoco planifica adecuadamente las cobranzas y se propuso alternativas con la finalidad de mejorar la gestión de créditos y cobranzas. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en establecer la gestión de créditos y cobranza que se aplica en el periodo, para establecer nuevas alternativas que permitan obtener resultados favorables a la empresa.

Mogollón (2016), mediante su investigación denominada *Gestión de riesgos de crédito y su incidencia en la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito León XIII de Trujillo año 2015*, tuvo como objetivo determinar la incidencia de la gestión de riesgos de crédito en la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, evaluar la gestión de riesgo de crédito de la unidad de riesgos de la Cooperativa. La investigación presenta un diseño no experimental, de forma transversal, se ha utilizado un nivel de investigación correlacional porque su propósito es saber la relación o nivel de asociación que existía entre dos variables en un contexto en particular, además de usar como instrumentos la entrevista y análisis documentario; asimismo, esta investigación, posterior a la capacitación propuesta, llega a la conclusión de que la gestión de riesgo de crédito y nivel de morosidad bajo existe una relación directa, en consecuencia, del buen porcentaje de cumplimiento a provocado que el índice de morosidad tienda a disminuir y alcanzar ser menor al promedio recomendado. Por otro lado, la gestión de riesgos de

crédito no se ha implementado totalmente por ellos se recomienda que se tenga mucho cuidado en la identificación de riesgos interno y externos para prevenir mayores provisiones y el aumento de créditos en cobranza judicial. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en identificar el riesgo interno y externo a los que está expuesta la empresa a causa de los créditos otorgados, el mismo que debe ser establecido mediante procedimientos que no afecten los ingresos de la empresa.

Ferrel (2016), mediante su investigación denominada *Causas del riesgo crediticio y su efecto en la morosidad de la financiera Crediscotia de la agencia Grau-retail Trujillo año 2015*, tuvo como objetivo determinar el efecto de las causas del riesgo crediticio en la morosidad de la financiera Crediscotia de la Agencia. La investigación presenta un diseño no experimental, de forma transversal, se ha utilizado un nivel de investigación correlacional porque su propósito es saber la relación o nivel de asociación que existía entre dos variables, además de usar como instrumentos análisis documental y entrevista; asimismo, esta investigación, posterior a la capacitación propuesta, llega a la conclusión que las causas del riesgo crediticio como la falta de políticas de crédito y la falta de capacitación a los asesores de crédito son las principales causas que afectan a la morosidad de la financiera y proponiendo un plan de riesgo para disminuir la morosidad, con la finalidad de propagar el pago de la cartera atrasada y generar beneficios en el financiamiento de la deuda. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en identificar cuáles son los factores que influyen en el riesgo crediticio y por lo cual la morosidad es la principal problemática que afronta la empresa.

Uceda y Villacorta (2014), mediante su investigación denominada *Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa ImportExportYomar E.I.R.L. en la ciudad de Lima periodo 2013*, tuvo como objetivo

determinar si las políticas de ventas al crédito influyen en la morosidad de los clientes en la empresa. La investigación presenta un diseño descriptivo, ya que estos nos ayudaran a hacer el estudio de evaluación de cada cliente y poder determinar el índice de morosidad, basándonos desde el día otorgación de un crédito hasta su vencimiento, además de usar una guía de entrevista, cuestionario y análisis de los reportes de los clientes; asimismo, esta investigación llega a la conclusión que se evaluó el manejo de las políticas de ventas al crédito de la empresa, comprobándose que no se vienen exigiendo a todos los clientes, los requisitos establecidos en las mismas y se analizó el nivel de influencia que tienen los requisitos de las políticas de ventas en la morosidad. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en cuestionar las políticas de crédito que se brinda, sin realizar un filtro que permita proyectar los pagos que se deben efectuar, para así evitar el incremento de la morosidad.

Castañeda y Tamayo (2013), mediante su investigación denominada *La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro Y Crédito de Trujillo 2010-2012*, tuvo como objetivo demostrar el Impacto negativo de la morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito. La investigación presenta un diseño descriptivo, consistirá, fundamentalmente, en caracterizar la situación en el periodo de estudio, para medir el impacto de la morosidad en el incumplimiento de sus objetivos estratégicos indicando sus rasgos más peculiares, además de usar como instrumentos la entrevista, la encuesta y análisis documental; asimismo, esta investigación llega a la conclusión que el incremento de la morosidad afectó las perspectivas de la intención estratégica para la Caja Municipal de Ahorro y crédito, en sus indicadores ocasionando el incremento de provisiones, refinanciamientos y frecuentes castigos, y en consecuencia la disminución de la

rentabilidad, variación del costo por riesgo crediticio, aumento de la cartera de alto riesgo y por consiguiente el deterioro de sus activos. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis en la plantear la problemática de la morosidad, la cual no permite obtener las expectativas deseadas, ocasionando carteras vencidas que se manifiestan al final del periodo.

2.1.3 Marco conceptual

Sistema de cobranza

Es el mecanismo que aplican las entidades o empresas que otorgan préstamos, para la recuperación del monto prestado, refiriéndose a la elaboración de procedimientos y tácticas para lograr el cobro de las deudas generadas. Considerando que un sistema es la continuidad de procedimientos que se efectúan en la obtención de un acto o resultado favorable. (Greco, 2010)

Greco (2010), sostiene una explicación sobre el sistema de cobranza donde indica que:

Es un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazadas entre sí. Conjunto de actividades que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a conseguir un determinado objetivo. Unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas que persiguen un fin esperado. (p. 385)

El sistema de cobranza es utilizado en empresas múltiples como: el sistema bancario, empresas comerciales, industriales, de servicio, dichas organizaciones manejan un sistema que está conformado por procedimientos lógicos y ordenados en cada una de sus áreas. La empresa se enfoca en que el dinero invertido para el comercio,

o financiamiento retorne en un tiempo crucial, o establecido en los parámetros acordados.

La cobranza se define como la actividad encargada de la recaudación de ingresos mediante el cobro por ventas efectuadas al contado o por créditos de diversas, también se dice que es el mecanismo para conseguir resultados utilizando diversos mecanismos para el posible cobro de las cuentas de una organización. (Godoy y Greco, 2006)

El sistema de cobranza, para que sea eficiente, considera al usuario, la comunicación y realidad de la empresa. Dichas informaciones son recopiladas y trabajadas de manera rápida por el personal a cargo, que filtra la información precisa a fin de obtener la recuperación del préstamo en los tiempos establecidos.

Gestión

Es el mecanismo que aplican las entidades o empresas que otorgan préstamos, para la recuperación del monto prestado, refiriéndose a la elaboración de procedimientos y tácticas para lograr el cobro de las deudas generadas.

La gestión como empresa, implica conocimientos científicos, muchos de ellos forjados y probados durante siglos, y otros productos de la circunstancia moderna, de las necesidades actuales y de los cambios del entorno competitivo en donde actúan. El pensamiento administrativo se renueva continuamente, por lo que quien estudie gestión deberá ser un lector permanente no solo durante su formación, sino durante toda su vida profesional, de ahí la importancia de conocer con solidez los principales enfoques sobre gestión y administración de empresas. (Martínez, 2012)

En otro concepto de gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección de una empresa. El termino gestión ha sido definido por numerosos autores, todos coinciden en que se basa en las acciones y decisiones requeridas para desarrollar los procesos de la organización, en función de los objetivos deseados, con atención particular al contexto que la rodea practico-técnico, sino también social por cuanto los procesos administrativos toman. (Camejo, 2012)

Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar dentro de una empresa, es un rubro de liquidez muy considerable, donde se clasifican los diferentes tipos de ingresos que capte la institución.

Cardozo (2011) con respecto a las cuentas por cobrar, sostiene una explicación indicando que:

Registra los importes pendientes de cobro tales como los rendimientos derivados en operaciones complementarias en el desarrollo del objeto social y de la intermediación financiera, las comisiones por servicios prestados y pagos por cuenta de asociados u otras personas deudoras, venta de bienes, deudores por prestación de servicios, intereses de cartera de crédito, promesas de compra venta, anticipos de contratos, honorarios entre otros. Igualmente registra adelantos a empleados de los cuales se espera rendición y legalización de cuentas en breve término, y además sumas por cobrar devengadas por cualquier otro concepto. (p. 80)

Las cuentas por cobrar en las empresas juegan un papel decisivo, ya que representan un valor significativo para la liquidez de la empresa, las mismas que pueden

ser controlables y administradas de manera eficaz mediante la implementación de un apropiado sistema de cobro y recuperación.

Las cuentas por cobrar, según Arango (2005) “Sumas de dinero que deben los clientes a una empresa por haber adquirido bienes o servicios a crédito. Como activo circulante, el rubro de las cuentas por cobrar también recibe el nombre de incobrable” (p. 254). Las operaciones pendientes de pago se encuentran en las cuentas por cobrar, el mismo que deben ser analizados por la empresa para recuperarlo.

Toma de Decisiones

El conjunto de las acciones que se apliquen a la empresa, los cuales siempre se optimizaran por traer resultados positivos. Así como lo dice: Lara (1991) dice que: “...La función primordial de estos procesos de decisión es desencadenar secuencias de acción”. (p.23) Esas secuencias de acción generan consecuencias que influyen las condiciones internas y externas desencadenando ciclos repetitivos de decisión-acción.

La toma de decisiones para Lawrence (2003), sostiene lo siguiente como definición que:

La segunda diferencia importante entre las finanzas y la contabilidad tiene que ver con la toma de decisiones. Los contadores dedican la mayor parte de su atención a la recopilación y presentación de datos financieros. Los administradores financieros evalúan los estados contables, producen datos adicionales y toman decisiones con base en sus evaluaciones de los rendimientos y riesgos asociados. Desde luego, esto no significa que los contadores nunca tomen decisiones o que los administradores financieros no recaben datos. Más

bien, los enfoques primarios de contabilidad y finanzas son claramente diferentes. (p. 11)

Los administradores financieros y los contadores cuentan con diferentes enfoques en la empresa, lo cual los lleva a analizar de diferente manera y así tomar las decisiones respectivas.

Sistema financiero

Según lo sostienen en su libro los autores Calvo, Parejo, Rodríguez y Cuervo (2010), conceptualizan que el sistema financiero es:

En un sentido general, el sistema financiero de un país está formado por el conjunto de instituciones, medio y mercado, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit, hacia los prestatarios o unidades de gasto de déficit. El sistema financiero comprende, pues, tanto los instrumentos o activos financieros, como las instituciones o intermediarios y los mercados financieros: los intermediarios compran y venden los activos en los mercados financieros. (p. 1)

Es así que el resultado de este sistema financiero es de conducir las inversiones generadas por ahorros u otros instrumentos financieros, que se ejecutan principalmente a través de las diversas instituciones financieras y otras empresas del rubro.

Morosidad

Consiste en el retraso de pagos de un préstamo u obligación, denominándose moroso a la persona que aplaza o no realiza los pagos pactados de su obligación. Lo que automáticamente genera un incremento del monto a pagar, puesto que se adicionan los intereses respectivos bajo la Tasa efectiva ya contemplada en las formas contractuales.

La morosología es una disciplina que investiga y evita la morosidad que permite entender el fenómeno que la genera y que facilita una comprensión contextual del proceso de la morosidad, de los protagonistas y del entorno. Siendo así y categorizándola como un tema complejo. (Brachfield, 2000)

Para explicar el problema de otorgamiento de crédito utilizando el punto de vista estadístico de las pruebas de hipótesis. En la época expansiva los banqueros se preocupan más por no negar créditos a clientes potencialmente buenos, y se resta importancia a otorgar financiación a clientes de mayor riesgo. (Jiménez, López y Saurina, 2007)

En el sistema financiero peruano las garantías crediticias se clasifican y se publican teniendo en cuenta su capacidad de ser ejecutadas en el menor plazo posible. De esta manera existen garantías de lenta realización, de rápida realización y otras no clasificadas.

Según Guillen (2001) sostiene una explicación sobre la morosidad, indicando que:

La morosidad crediticia representa uno de los principales factores que explican las crisis financieras. Una institución que empieza a sufrir un deterioro de su portafolio de créditos ve perjudicada su rentabilidad al aumentar la proporción de créditos con intereses no pagados, además de generarse una ruptura en la rotación de los fondos. El problema en la rentabilidad se profundiza al tomar en cuenta que la entidad regulada tiene que incrementar sus provisiones por los créditos impagos, lo que repercute inmediatamente en las utilidades de la empresa. (p. 91)

Se debe controlar la proporción de los créditos que se otorgan, para considerar no caer en la crisis financiera, y así evitar los importes no pagados, los cuales no favorecen a la empresa.

Préstamo

El crédito o préstamo es el otorgamiento de un valor, el cual puede ser dinero, mercaderías o servicios, enfocándose en base a la confianza que una persona o empresa pueda conceder a un tercero y así con el transcurrir del tiempo, tener de regreso lo entregado, con intereses o condiciones señaladas previos.

Según Montaña (2010) sostiene una explicación sobre el crédito, en el que indica que:

El crédito se puede definir como la confianza dada o recibida a cambio de un valor. La palabra proviene del latín CREDITUM, asentimiento, es decir, aprobación de lo que un tercero ha sugerido o propuesto, se otorga crédito cuando existe confianza en que el sujeto del mismo cumplirá la obligación que ha contraído. (p.12)

El crédito en las empresas surge como consecuencia de aumentar las ventas de sus mercaderías, mantener a su cliente y buscar nuevos, un medio más equilibrado y menos costoso de obtener recursos por medio de los pasivos a corto plazo. Esto se convierte en una política de las organizaciones a lo largo del tiempo como es el caso de las empresas comerciales específicamente.

Riesgo Crediticio

Cuando el procedimiento del préstamo culmina, se otorga el monto a prestar, se prosigue con la recuperación del préstamo para la entidad, sin embargo, cuando es frágil

o la comunicación entre las partes disminuye y aumenta el riesgo que traen consigo el incumplimiento de las cuotas pactadas, por diversos motivos que tenga el responsable. La empresa tiene la probabilidad de perder todo o parte de lo invertido. La incertidumbre que no se llegue a saber si el margen económico y social de la persona, en la cual confiara el valor otorgado, se mantenga con la misma predisposición de cumplir sus obligaciones acordadas.

La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2011) se refiere dando una interpretación como:

Es un proceso que mantiene el riesgo crediticio dentro de los parámetros aceptables, estableciendo algunas políticas y aplicando herramientas que permitan mantener a la entidad enfocada en sus objetivos de rentabilidad generando una adecuada gestión en las operaciones y el mantenimiento del capital. El propósito es lograr el equilibrio entre rentabilidad y riesgo obtenido. De acuerdo al tamaño y complicación de sus operaciones y servicios, el directorio con las personas responsables tendrán que desarrollar un eficiente proceso para un buen manejo de la gestión de riesgo. (p.3)

Las instituciones financieras o en su caso las entidades públicas que otorgan prestamos, deben contemplar entre sus dificultades posibles la no recuperación del crédito, es por eso que se define como un peligro inicial, que puede dañar a la institución ocasionándole un perjuicio económico.

Cartera vencida

La cartera vencida, según Basilea (2016) es la "...Cartera en Incumplimiento de Capital y/o intereses, que se encuentra con acciones de cobranza o no, que ha dejado de generar

ingresos por intereses, y con riesgos potenciales en su recuperación” (p. 43). La principal característica de la cobranza, es la forma que se efectuara la cobranza mediante facilidades de pago y plazos que permitan llegar al objetivo de evitar riesgos de incobrabilidad.

De acuerdo a lo expuesto por López, (2005) la cartera vencida sostiene que:

Son valores que se encuentran impagos por deudores, son considerados pagos vencidos, cuando al haber la fecha de pago del mismo no se ha realizado, es la parte del activo constituida por los documentos y cuentas por cobrar, y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de vencimiento y generan para la un impacto negativo para la liquidez de la empresa. (p. 72)

Los créditos que las empresas brindan a sus clientes, son considerados dinero que ingresara en un tiempo determinado, lo cual muchas veces no se cumple con recuperar; y es así que se considera pendiente de pago.

Refinanciamiento

Es la operación que se aplica respecto al préstamo, mediante el cual se producen variaciones de plazo y/o monto del contrato original que obedecen a problemas en la capacidad de pago del deudor. Es así que se genera nuevas condiciones de crédito, el cual puede tener diferente tasa y/o plazo que el anterior. La coordinación de ambas partes, llegan a establecer nuevos lineamientos o acuerdos, los cuales podrían reducir los intereses o un pago parcial por estos, asimismo el monto a refinanciar sería el saldo pendiente de pago del crédito más los intereses.

Toda operación refinanciada deberá ser sustentada en un reporte de crédito, debidamente documentado, y analizada individualmente teniendo en cuenta

esencialmente la capacidad de pago del deudor, estableciéndose que el nuevo crédito que se otorgue será recuperado en las condiciones de interés y plazo pactados. (Hebell, 2015)

Procedimiento

Este término hace referencia a la acción que consiste en continuar actuando de una forma determinada, siendo un método de ejecutar ciertos servicios brindados por la institución.

Con respecto al concepto de procedimiento Delgado y Cuello (2008) sostiene lo siguiente:

Consiste en la forma de combinación de actos relacionados entre sí, un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan eficiencia. (p. 19)

Un procedimiento de cobranza, por su parte, se compone de diversas etapas cuyo objetivo es poder obtener el cobro de los montos prestados en tiempos prudentes. Se establece en la institución y en gran parte del Sector Público, archivar toda la documentación de los procedimientos que vengán surgiendo por cada caso presentado.

Recuperación del préstamo

La recuperación de préstamos viene a constituir la fase culminante del proceso de créditos, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto

financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias

La recuperación de préstamo es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplirlo. Antes de iniciar el camino judicial de hecho los bancos y las financieras que conceden préstamos personales intentan primero conseguir un pago parcial del crédito. (Cruz y Alarcón, 2014)

La recuperación del préstamo busca optar las medidas para lograr el retorno de la inversión, se trata de llegar a un acuerdo con el deudor para el pago de la deuda, por medio de diversos procedimientos, que faciliten y aseguren el cobro total del monto entregado.

Saldos Contables

Es la diferencia entre el debe y haber, llegando a resultados totales de los diversos conceptos contables, clasificados en las cuentas que señalan los saldos positivos o negativos que reflejan la institución. Su aplicación contable de dichos saldos, facilita el análisis y la post preparación del resultado final, los Estados financieros

Los saldos contables según Gabarda (1998) sostiene una explicación, donde indica que:

El saldo contable da la perspectiva de la cantidad de dinero disponible que tiene una persona o una empresa, ya sea disponible pagar gastar o que lo adeude a una institución. El manejo cuidadoso de los saldos contables es fundamental para el funcionamiento de las finanzas de una empresa y para el manejo de las finanzas personales. Un descuido puede significar que habrá suficiente dinero para afrontar las obligaciones. (p.121)

Es importante considerar el saldo contable como fuente de información real, la cual permite establecer el reflejo de las operaciones realizadas, para la toma de decisiones de la empresa.

Ingresos

Toda empresa que brinda bienes y/o servicios, desarrolla sus actividades con la finalidad de obtener las ganancias esperadas a través de los ingresos de un periodo determinado.

Según la Ex Conasev (2011) sostiene que los ingresos:

Representan la entrada de recursos en forma de incrementos del activo o disminución del pasivo o una combinación de ambos, que generalmente incrementan el patrimonio neto, devengados por la venta de bienes, por la prestación de servicios o por la ejecución de otras actividades realizadas durante el periodo, que no provienen de aportes de capital. (p. 28)

Los ingresos representan los movimientos que tiene la empresa de acuerdo al rubro a la que se dedica para obtener el rendimiento esperado.

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

Este estudio se enmarca en un sintagma holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para realizar la propuesta final de este estudio.

La holística permite proporcionar una metodología completa y efectiva para los investigadores que se desarrollen en las diferentes áreas del conocimiento, este tipo de investigación cuenta con las herramientas adecuadas que permite elaborar propuestas novedosas, innovadoras, con análisis y clasificación el proceso de la investigación, lo cual permite aplicar soluciones, programas, entre otros. (Hurtado, 2010)

Para Hurtado (2000), la investigación holística es:

Un proceso continuo que intenta abordar una totalidad o un *holos* (no el *absoluto* ni el *todo*) para llegar a un cierto conocimiento de él. Como proceso, la investigación trasciende las fronteras y divisiones en sí misma; por eso, lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos (sinergias) del mismo evento. (p. 98)

El sintagma tiene como principal característica participar en el proceso continuo de los logros y objetivos que se plantean desde la observación de la investigación, como también evaluar las categorías apriorísticas y las emergentes que permiten obtener el producto final.

2.2.2 Enfoque

La investigación presenta un enfoque que fue holístico indicando que las técnicas de análisis son de tipo mixta, con lo cual combinan los componentes de los datos obtenidos tanto cualitativos y cuantitativos con instrumentos que requieren ser validados por el

juicio de expertos para lograr realizar la propuesta de investigación. (Hernández y Mendoza, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación” (p. 546). Es importante contar con el método mixto, porque permite contar con diversos instrumentos de análisis que obtendrá un mayor enfoque en el problema de estudio y permitirá el desarrollo de la propuesta de estudio.

2.2.3 Tipo

La presente investigación es de tipo proyectiva, porque el objetivo final del estudio es el de aplicar la propuesta en un futuro. En la fase proyectiva el investigador diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que ha seleccionado. (Hurtado, 2000)

En la investigación holística, los tipos de investigación más que modalidades constituyen etapas del proceso investigativo universal. Esta característica marca la apertura hacia la integración de los diversos enfoques en las distintas disciplinas. Por otra parte, la investigación holística le permite al científico orientar su trabajo dentro de una visión amplia, pero al mismo tiempo precisa, y le da apertura hacia la transdisciplinariedad, y desde el tipo proyectiva, orientada al plan o propuesta de solución, orientada por un estudio profundo de la realidad o diagnóstico de contexto. (Hurtado, 2001)

Este tipo de investigación plantea una propuesta que permite solucionar un problema real de alguna organización específica y que de la misma forma se pueda implementar en otras, obteniendo un diagnóstico correctamente elaborado en concordancia con los objetivos planteados.

2.2.4 Diseño

Para Hernández, Fernández, Baptista (2006), el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que “no se manipulan ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata investigación donde no hacemos variar intencionalmente la variable dependiente” (p. 84). El tipo de investigación no experimental permite al investigador realizar un estudio descriptivo de la problemática de estudio, contando con la información recolectada por los instrumentos cualitativos y cuantitativos.

La investigación tiene un estudio transversal porque se realiza un estudio puntual a través de la muestra en un periodo y tiempo determinado (fecha de aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos).

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Categorías	
Categoría I	Categoría II
Sistema de cobranza	Morosidad
Subcategorías apriorísticas	
Gestión de cobranza Cuentas por cobrar Toma de decisiones Sistema financiero	Riesgo crediticio Préstamo Cartera vencida Refinanciamiento
Subcategorías Emergentes	
Procedimientos Recuperación de préstamo Saldos contables Ingresos	

Cuadro 1. Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

2.2.6 Unidad de análisis

Para Hurtado (2000), se conoce por población “al conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión”. (p. 152)

Tamayo (2007, p.176) define la población como:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo la totalidad de unidades de análisis o entidades de población donde integran dicho fenómeno y que deben de cuantificarse para determinado estudio integrado por un conjunto de entidades que participan de una determinada característica.

La población para esta investigación estuvo conformada por 33 personas, entre ellas la contadora, el asistente de cuentas corrientes, el asistente de recuperaciones y el personal que labora en el Fondo de Vivienda Policial de Lima.

Muestra.

Para Landeau (2007, p.16) define la muestra como: “Una parte (sub-conjunto) de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población”.

La muestra está conformada por el personal del Fondo de Vivienda Policial de Lima.

Tabla 1

Muestra holística para la investigación.

Muestra Cualitativa	f	%	Muestra Cuantitativa	f	%
Contadora	1	100	Personal del Fondo de Vivienda Policial	30	100
Asistente de cuentas corrientes	1				
Asistente de recuperaciones	1				
Total	3	100	Total	30	100

2.2.7 Técnicas e instrumentos

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), el instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200). Tanto las técnicas como instrumentos de recolección de datos son medios por los cuales el investigador recaba información para alcanzar los objetivos de la investigación. (Hurtado, 2000)

Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas (Rodríguez y Valldeoriola, 2009).

La técnica de entrevista consiste en la interacción verbal entre dos o más personas, donde el entrevistador, mediante preguntas, obtiene la información de los entrevistados sobre una situación determinada. (Rodríguez y Valldeoriola, 2009)

Ficha técnica del instrumento

Instrumento 1:

Tabla 2

Ficha técnica del instrumento encuestas y entrevistas.

Datos	Encuesta	Entrevista
Nombre del instrumento	Diagnóstico sobre la morosidad	Diagnóstico sobre la morosidad
Objetivo	Realizar un diagnóstico sobre la morosidad que se presenta en la empresa.	Realizar un diagnóstico sobre la morosidad que se presenta en la empresa.
Procedencia o lugar	Universidad Norbert Wiener	Universidad Norbert Wiener
Forma de aplicación	Colectiva	Individual
Duración	10 minutos por las 20 preguntas.	25 minutos por 1 entrevistado.
Medición	Escala de Likert	Interpretación de las preguntas
Descripción del instrumento	El instrumento cuenta con 20 preguntas con 5 niveles, las preguntas están enfocadas en la categoría morosidad y buscan realizar un diagnóstico sobre la morosidad en la empresa.	El instrumento cuenta con 6 preguntas abiertas que se aplican a cada entrevistado con la finalidad de obtener un estado situacional respecto al concepto de morosidad en la empresa.
Autor	Guzmán Jara Sandra Vanessa	

Validez del instrumento cuantitativo

Juicio de Expertos para el instrumento cuantitativo

Tabla 3

Validez de expertos.

Nro.	Expertos	Criterio
1	Barletti Baldassari, Elio Antonio	Aplicable
2	Fonseca Chávez, Fredy Roque	Aplicable
3	Vásquez Mora, Edwin	Aplicable

Nota: Ver las fichas de validez del instrumento (ver anexos).

Confiabilidad del instrumento

Se realizó la prueba piloto a una muestra con similares características que el de la investigación. Luego se aplicó la prueba del Alfa de Cronbach para probar la confiabilidad del instrumento.

Tabla 4

Prueba de confiabilidad.

Nro. de elementos	Alfa de Cronbach
20	,768

N=15

2.2.8 Procedimiento para la recopilación de datos

El instrumento realizado para desarrollar la presente investigación se aplicó el cuestionario a treinta trabajadores del Fondo de Vivienda Policial, obteniendo las respuestas que fueron recopiladas e ingresadas al Excel, posteriormente trasladar esa base de datos al SPSS 23.

Una vez ingresado toda la información en el SPSS 23, se recodifican los resultados, colocando las etiquetas, asignando los niveles y rangos dependiendo de cada subcategoría. Concluyendo con el procedimiento se obtienen las tablas y figuras, personalizando las tablas y llevar al Word para su posterior interpretación.

La entrevista se realizó en las instalaciones del Fondo de Vivienda Policial contando con la colaboración del Contador, Asistente de Cuentas Corrientes y Asistente de Recuperaciones que laboran en el Fondo de Vivienda Policial. La aplicación de la entrevista se realizó mediante una grabación de voz, obteniendo como resultado las respuestas a cada pregunta planteada; toda la información fue transcrita al Word

correspondiente. Asimismo se procede a elaborar el cuadro con las respuestas de cada entrevistado en donde surgieron las categorías emergentes; y finalmente la triangulación de los datos cualitativos y cuantitativos los cuales brindaran el diagnóstico.

2.2.9 Método de análisis de datos

Análisis de datos

Para la fase de análisis de datos se empleará un programa estadístico como es el SPSS 23, en el cual se pasara toda la información que se obtuvo en el instrumento cuantitativo, que nos permitirá obtener los resultados de manera rápida y muy eficiente, a través de las medidas de frecuencia como: tablas y gráficos detallados. Por consiguiente se utilizara el método de triangulación y categorización para brindar el diagnóstico de la investigación.

Análisis descriptivo

Comprobar y revisar los datos obtenidos de la categoría y subcategoría, clasificándola de acuerdo a la variable a la cual pertenezcan.

Análisis y descripción de los datos que se obtuvieron; y finalmente establecer las conclusiones de acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

Triangulación

Para finalizar con la investigación, se analizara los resultados de los datos cuantitativo – cualitativo a través de la triangulación; y para finalmente concluir con la discusión.

2.2.10 Mapeamiento

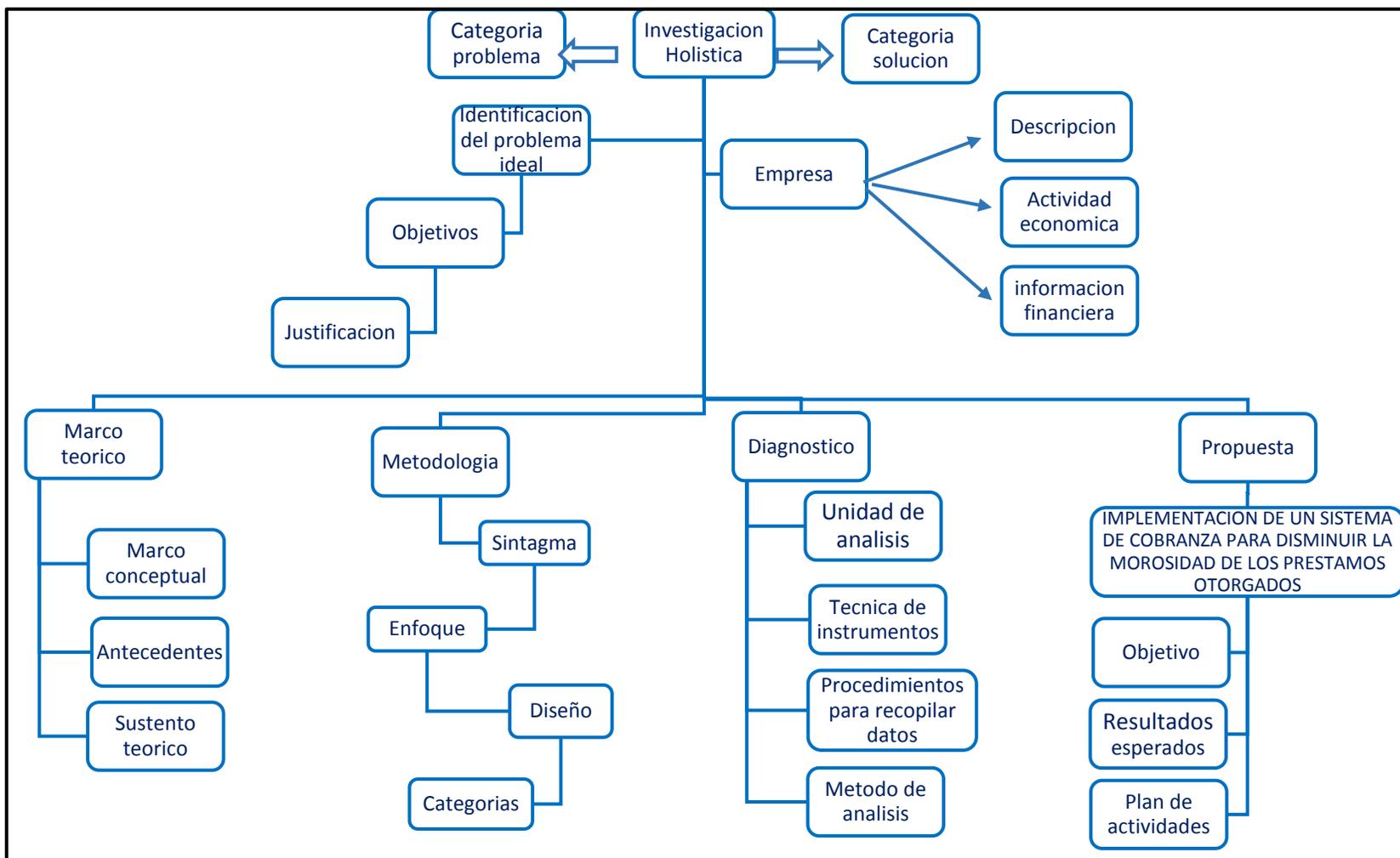


Figura 2. Mapeamiento de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

El Fondo de Vivienda Policial (Fovipol) es una persona jurídica de derecho público, dependiente de la Dirección General de la Policía Nacional del Perú (Dirgen), y esta a su vez del Ministerio del Interior. La cual se encarga de la administración de los aportes captados, siendo un 3 % el porcentaje a descontar al personal policial, y un 2% que aporta el estado, como apoyo a la entidad policial. Para reducir el déficit de viviendas del personal policial. Por el número considerable de efectivos policiales, en condición de actividad y retiro, la recaudación mensual se estima aproximadamente en siete millones de soles mensuales.

Misión

Organismo Especial de la Policía Nacional del Perú, encargado de administrar con eficiencia y eficacia los recursos financieros destinados a viviendas o terreno propio para el personal aportante.

Visión

Ser una organización modelo y referente, entre las entidades del estado que contribuyen a solucionar el problema de vivienda propia a sus aportantes.

Objetivo

Satisfacer la necesidad de la vivienda propia para los efectivos policiales aportantes, así como la eficiente administración de los recursos de la entidad y la mejora continua de los servidores del Fovipol.

Organigrama

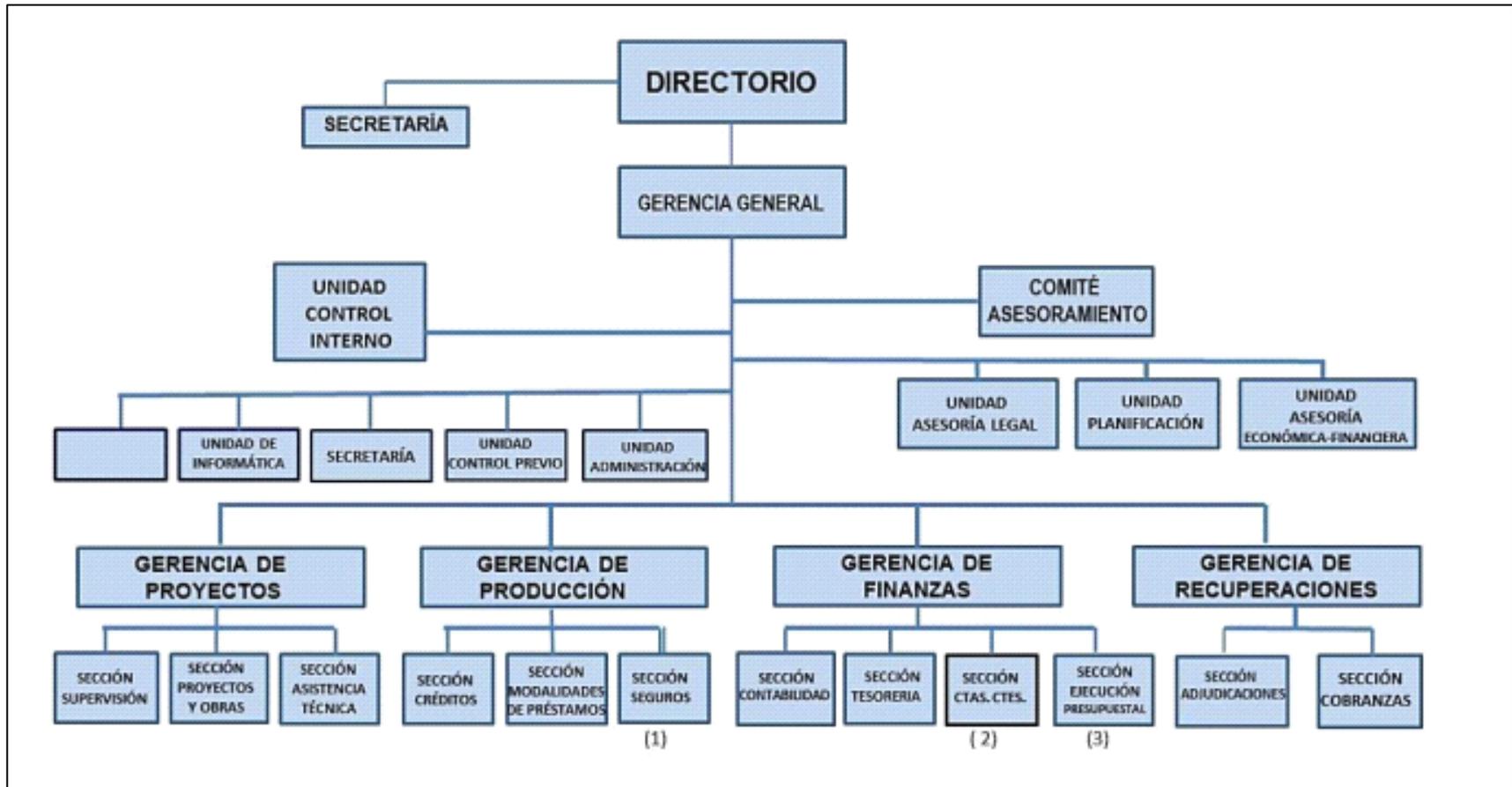


Figura 3. Organigrama del Fovipol. Fuente Web: <http://www.fovipol.gob.pe>

Tabla 5.

Ficha resumen del Fovipol.

Razón Social	FONDO DE VIVIENDA POLICIAL
Domicilio	Jirón Chira N° 430 – Rímac (Altura Cdra. 6 Av. Francisco Pizarro, al costado del Hospital PNP Augusto B. Leguía)
Teléfonos	(01) 481-1992
Fax	(01) 382-5581
Correo Electrónico	admin@fovipol.gob.pe
Página Web	http://www.fovipol.gob.pe
Licencia Municipal de Funcionamiento	Exoneración por Ley Orgánica de Municipalidades
Registro Único de Contribuyente	20153016608

FODA**Fortalezas**

Solvencia financiera.

Cobertura del producto a nivel nacional (5 modalidades).

Cuenta con recursos humanos motivados y tienen experiencia en los procesos.

La tasa de interés aplicado a los descuentos mensuales es bajo en relación a las demás entidades semejantes.

Capacidad de endeudamiento, de diez veces los aportes acumulados.

Oportunidades

Campañas de difusión en programas de vivienda, apoyo de los sectores policiales a nivel nacional.

El incremento anual de números de efectivos policiales.

Capacitación al personal de la entidad.

Suscribir convenio con distintas organizaciones inmobiliarias de prestigio, a fin de que el personal fovipolista pueda acceder a una vivienda digna.

Debilidades

Burocracia para el otorgamiento de los préstamos.

Poca o nula investigación del mercado.

Cada año se cambia de gerente general y directorio, cambiando la política de la entidad de forma anual.

Insuficiente recursos para gastos operativos (0.5% del total de ingresos para gastos operativos).

Retraso en la obtención de los aportes

Carencia de descentralización de la entidad.

Retraso en las acciones judiciales

Amenazas

Tramitadores externos que prometen distintos plazos a los usuarios, trayendo confusión.

Cambios de políticas o marco legal.

Actos de corrupción de autoridades o trabajadores del Fovipol.

Mejoras en el otorgamiento de crédito de la competencia (entidades privadas o públicas)

Incremento de la tasa de inflación que ocasiona un estancamiento de inversión y ahorro.

3.2 Marco legal de la empresa

El Fondo de Vivienda Policial (Fovipol) fue creado por la Ley N° 24686, donde se estipula el funcionamiento de sus actividades, asimismo se realizó modificaciones mediante la Ley N° 27801 y su Reglamento aprobado con RD N° 274-2008-Dirgen/emg. del 28 marzo del 2008.

Es así como detalla en el Artículo 3 de la Ley N 24686, la captación de sus recursos financieros y el destino a corto plazo que se desarrollara con dichos ingresos, siendo los préstamos a otorgar la razón de ser de la organización.

Cabe precisar que en el artículo N 15 señala sobre la limitación de los préstamos, dado que, si un efectivo policial se beneficia con un crédito obtenido, dicho prestatario ya no puede recibir un segundo préstamo.

Conforme la Ley N 27801, en su artículo 6 estipula la forma de pago de los préstamos otorgados, siendo estos descontados directamente por planillas de pagos mensuales, sin embargo, entra en condicionales el Reglamento interno que precisa otras ocurrencias o casos que surgen. (Fovipol, 2017)

3.3 Actividad económica de la empresa

El Fondo de Vivienda Policial (Fovipol), tiene por actividad principal, adjudicar inmuebles y otorgar créditos hipotecarios para la obtención de una vivienda digna, exclusivamente para el personal policial aportante, que se encuentra en situación de actividad o retiro y sus derechohabientes.

En esta actividad del otorgamiento de créditos, la institución brinda cinco modalidades de préstamo, las cuales deben cumplir los requisitos y lineamientos generales que verifican el personal del Fovipol, entre las modalidades ofrecen las siguientes:

Adquisición de bien inmueble a futuro a empresas legalmente formalizadas.

Compra de inmueble: vivienda o terreno independizado.

Construcción o mejoramiento de vivienda propia.

Cancelación y/o compra de hipoteca por crédito para compra de vivienda propia.

Otros programas de vivienda.

Dichas modalidades de crédito se detallan según la Guía de Procedimientos de Préstamos del Fondo de Vivienda Policial 2017, la cual fue aprobada mediante Acta N° 530 en Sesión del Directorio del 19 mayo del 2017.

3.4 Información tributaria de la empresa

La entidad tiene como tributos afectos a tributar, los generados por rentas de trabajo, presentando el PDT 601 PLAME- Planilla Electrónica, teniendo que declarar los tributos de Essalud, ONP, Renta de Cuarta Categoría-Retenciones, dado que solo contienen trabajadores en modalidad Contratos Administrativos de Servicios (CAS).

Las declaraciones por dichas planillas se realizan de manera mensual, las cuales declaran y pagan en las fechas establecidas según cronograma de obligaciones tributarias para el actual periodo.

Por estar considerada como entidad del estado (Gobierno Central) esta exonerada de la declaración anual de Impuesto a la Renta, esto además de recalcar que no realiza ventas o

comercialización tal como lo señala el Decreto Supremo N° 179-2004-EF, se aprueba la Ley del Impuesto a la Renta, y en su capítulo IV, sobre las inafectaciones y exoneraciones, Artículo 18° nos dice, que no son sujetos pasivos del impuesto: las empresas o entidad del Sector Público Nacional, con excepción de las empresas conformantes de la actividad empresarial del Estado.

3.5 Información económica y financiera de la empresa

		Estado de Situación al 31-12-2016 Expresado en Nuevos Soles		06/09/2017 09:06:18
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	481,289,369	SOBREGIRO BANCARIO	0	
CUENTAS POR COBRAR A APORTANTES	206,164,781	TRIBUTOS POR PAGAR	7,293	
PROVISION PARA INCOBRABLES	0	REMUNERACIONES POR PAGAR	0	
EXISTENCIAS	7,287,447	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	48,368	
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	33,631,797	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	5,983,019	
CARGAS DIFERIDAS	0	BENEFICIOS SOCIALES	0	
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	110,678,724	TOTAL PASIVO CORRIENTE	6,038,680	
ANTICIPOS OTORGADOS	0			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	839,052,118	TRIBUTOS POR PAGAR L.P.	0	
		BENEFICIOS SOCIALES	0	
CUENTAS POR COBRAR NO CORRIENTE	589,387,433	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	8,259,682	
		GANANCIAS DIFERIDAS	0	
INTANGIBLES	371,780	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	8,259,682	
AMORTIZACION ACUMULADA	(119,235)			
INTANGIBLES NETO	252,545	CAPITAL	1,237,403,230	
		EXCEDENTE DE REVALUACION	0	
INM.MAQ.EQUIPO	1,401,958	RESERVAS	0	
DEPRECIACION ACUMULADA	(944,157)	RESULTADOS ACUMULADOS	136,724,338	
INM.MAQ.EQUIPO NETO	457,801	RESULTADOS DEL PERIODO	40,723,969	
		TOTAL PATRIMONIO	1,414,851,537	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	590,097,780			
		Total Pasivo y Patrimonio	1,429,149,898	
Total Activo	1,429,149,898			

Figura 4. Estado de situación al 31-12-2016. Fuente: información extraído desde el software contable de FOVIPOL.

Estado de Resultados al 31-12-2016	
Expresado en Nuevos Soles	
INGRESO INTERESES	11,721,919
PRESTAMOS OTORGADOS	
INGRESO INTERES POR DEPOSITO	13,357,309
INGRESO INTERES POR FONDOS MUTUOS	1,051,674
UTILIDAD OPERATIVA	26,130,903
CARGAS DE PERSONAL	(620,255)
TRIBUTOS	(229,104)
CARGAS DIVERSAS DE GESTION	(415,743)
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	(1,243,280)
EXCEDENTE BRUTO DE EXPLOTACION	23,622,522
PROVISIONES DEL EJERCICIO	(127,289)
OTROS INGRESOS DIVERSOS	4,100
INGRESO UTILIDADES RECIBIDAS	350,083
INGRESO DONACIONES	30,000
INGRESO GESTION ADM PRESTAMOS	1,066,592
INGRESO SEGURO DEGRAVAMEN	37,925
RESULTADO DE EXPLOTACION	24,983,933
DIFERENCIA DE CAMBIO	15,740,036
RESULTADO ANTES DE PART. E IMP.	40,723,969

Figura 5. Estado de Resultados al 31-12-2016. Fuente: información extraído desde el software contable de FOVIPOL.

3.6 Proyectos actuales

Actualmente se vienen realizando el plan que incluye políticas de cambio, de gestión y modernización de todas sus plataformas de comunicación, desde su identidad de marca, corporativa, su sitio web y hasta la creación de sus redes sociales.

Se organizan ferias inmobiliarias a nivel nacional descentralizando así procesos que traía dificultades a los usuarios, como el viajar, tiempo y economía; la política de la actual Gerencia es fomentar los beneficios que otorga el Fovipol, a todo su personal aportante a nivel nacional.

Asimismo, realizar convenios con empresas inmobiliarias para crear pactos mediante contratos que beneficien al Fovipol y a los fovipolistas, a fin de garantizar la correcta entrega de los predios y diseños modernos.

3.7 Perspectiva empresarial

En el Fovipol como proyección en la gestión administrativa resulta el compromiso con la mejora continua de los procesos para el incremento de satisfacción de los clientes, que vienen hacer los policías del Perú y sus dignas familias; en el cumplimiento de los requisitos aplicables y en la comprensión de las necesidades de las partes interesadas.

Se espera que la entidad recaude mayores aportes con el transcurrir de los años, considerando que por año incrementan los efectivos policías, por ende, el ingreso por aportes al personal PNP será de forma creciente, es así que el número de cada nuevo préstamo solicitado por un policía para optar una vivienda, va en la misma proporción.

Tendríamos captación de ingreso y de la misma forma los otorgamientos de préstamos, debiendo hacer efecto el trabajo de la publicidad y mayores beneficios, como por ejemplo aumentar el tope de endeudamiento llegando a 18 veces la cantidad de aportes acumulados, a baja tasa de intereses, sin duda generaría mayor intereses y deseos de solicitar el préstamo al Fovipol y no a otra entidad.

La gran liquidez y solvencia que cuenta el Fovipol, hace de esta una organización sólida en temas económicos y durante años se estuvo colaborando a la mejor toma de decisiones tanto en lo financiero como administrativo, con el pasar de años, esta institución será el modelo a seguir de los demás Fondos, o entidades financieras públicas.

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico cuantitativo

Medidas de frecuencia

Tabla 6.

Subcategoría riesgo crediticio.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	2	6,7
Regular	17	56,7
Eficiente	11	36,7
Total	30	100,0

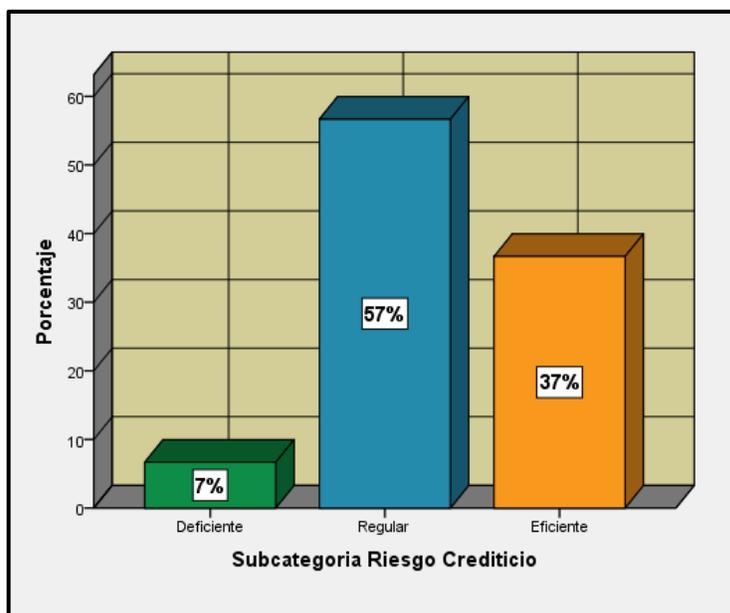


Figura 6. Gráfico de barras sobre subcategoría riesgo crediticio.

En la tabla 6 y figura 6 se observa que de los 30 trabajadores de Fovipol encuestados, el 57% manifiesta que el riesgo crediticio se encuentra en un nivel regular, debido a que no hay un adecuado proceso en cobranzas. Mientras que el 37% dice que se encuentra en un nivel eficiente, y un 7% dice que el control que ejerce la empresa se encuentra en un nivel deficiente.

Tabla 7.

Subcategoría préstamo.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	1	3,3
Regular	16	53,3
Eficiente	13	43,3
Total	30	100,0

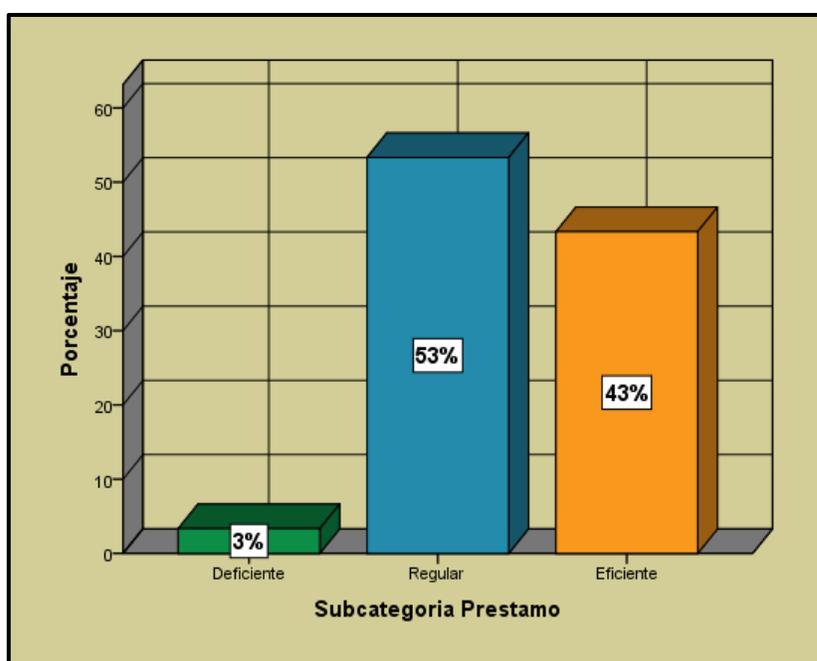


Figura 7. Gráfico de barras sobre subcategoría préstamo.

En la tabla 7 y figura 7 se observa que de los 30 trabajadores de Fovipol encuestados, el 53% manifiesta que los préstamos, se encuentra en un nivel regular, en razón a no realizar correctamente los procedimientos para su otorgamiento. Mientras que el 43% dice que se encuentra en un nivel eficiente, y un 3% dice que el control que ejerce la empresa se encuentra en un nivel deficiente.

Tabla 8.

Subcategoría cartera vencida.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	5	16,7
Regular	19	63,3
Eficiente	6	20,0
Total	30	100,0

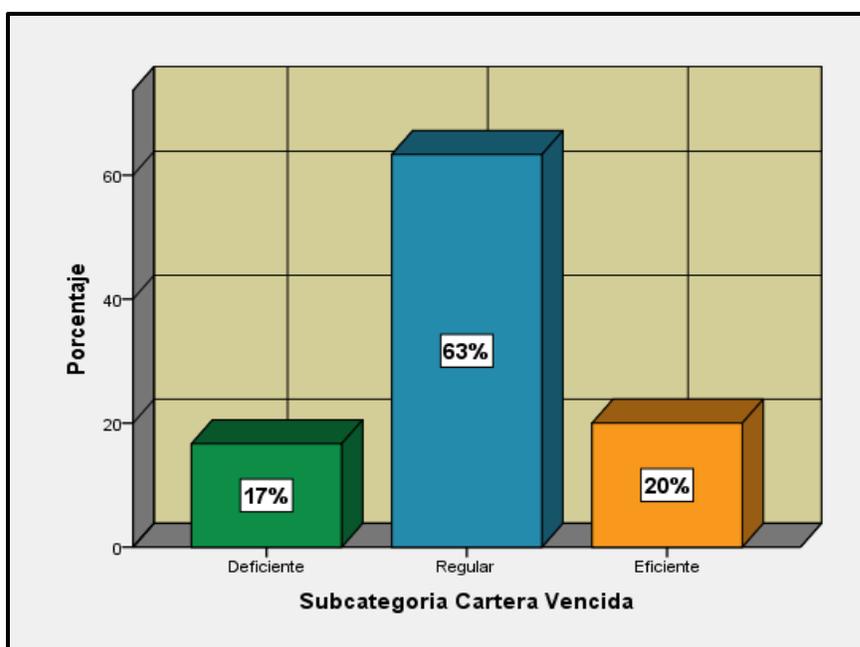


Figura 8. Gráfico de barras sobre subcategoría cartera vencida.

En la tabla 8 y figura 8 se observa que de los 30 trabajadores de Fovipol encuestados, el 63% manifiesta que la cartera vencida se encuentra en un nivel regular, en razón a no mantener una data con los usuarios con cuotas impagas. Mientras que el 20% dice que se encuentra en un nivel eficiente, y un 17% dice que el control que ejerce la empresa se encuentra en un nivel deficiente.

Tabla 9.

Subcategoría refinanciamiento.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	2	6,7
Regular	18	60,0
Eficiente	10	33,3
Total	30	100,0

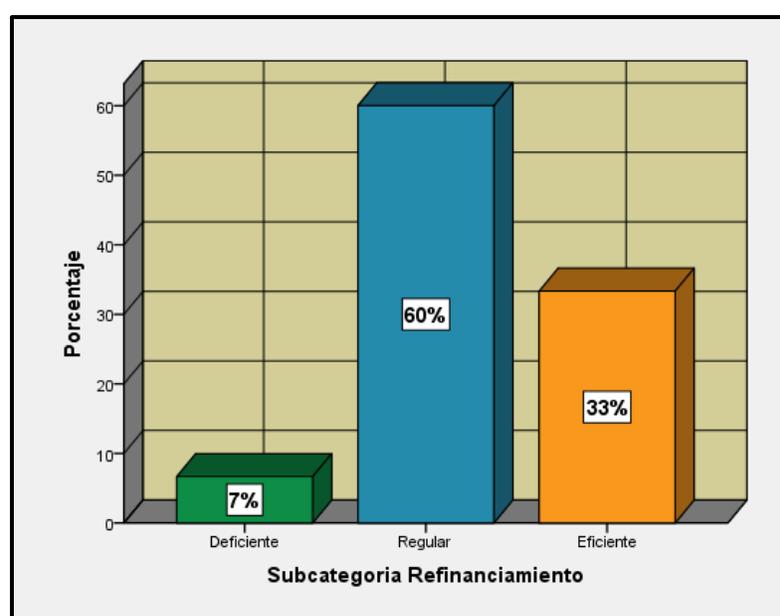


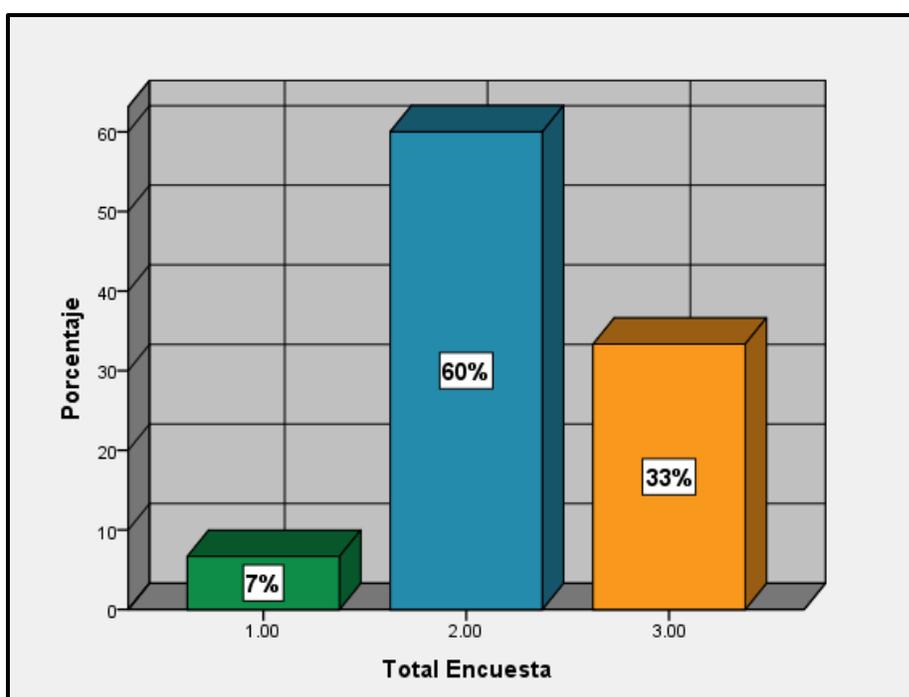
Figura 9. Gráfico de barras sobre subcategoría Refinanciamiento.

En la tabla 9 y figura 9 se observa que de los 30 trabajadores de Fovipol encuestados, el 60% manifiesta que el refinanciamiento no se viene aplicando como técnica de recuperación de préstamos, debiéndose a la falta de información respecto a los beneficios para los morosos o que no se mantiene una data real identificándolos. Mientras que el 33% dice que se encuentra en un nivel eficiente, y un 7% dice que el control que ejerce la empresa se encuentra en un nivel deficiente.

Tabla 10.

Total encuesta.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	2	6,7
Regular	18	60,0
Eficiente	10	33,3
Total	30	100,0

*Figura 10.* Gráfico de barras sobre encuesta total.

En la tabla 10 y figura 10 se observa que de los 30 trabajadores de Fovipol encuestados, el 60% manifiesta que viene tomando acciones respecto al tratamiento sobre el incumplimiento de cuotas, se encuentra en un nivel regular, en razón a no considerar ninguna medida para su control, mientras que el 33 % dice que se encuentra en un nivel eficiente, y un 7 % dice que el control que ejerce la empresa se encuentra en un nivel deficiente.

4.2 Diagnóstico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujeto 1 Contador	Sujeto 2 Asistente	Sujeto 3 Asistente	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
1. ¿Considera usted que la institución requiere implementar un sistema de cobranzas para el control de los préstamos, fundamente?	Si, así es porque las políticas de cobranza no se están haciendo, los controles correspondientes de acuerdo a una realidad en los préstamos vigentes que se están dando, asimismo los procedimientos no permiten agilizar la funcionalidad.	Sí, porque se necesita implementar un sistema de cobranzas que pueda controlar un préstamo desde el inicio del trámite hasta el desembolso, que permita evaluar el cumplimiento de los pagos, los procedimientos de los préstamos requieren establecer si se está cumpliendo con recibir el pago, y así identificar la morosidad existente.	Si, actualmente FOVIPOL no cuenta con un sistema de cobranzas que permita el control de los préstamos que se otorgan; pero si está incorporando mejoras para realizar un mejor control de la cobranza de los préstamos de años anteriores hasta la fecha.	C1. Procedimientos C2. Control	Procedimientos	Los trabajadores del Fondo de Vivienda Policial coinciden que se necesita la aplicación de un sistema de cobranza para mejorar el flujo de los ingresos, que simplifique funciones y sea practico al reconocer quienes son las personas incumplidas.
2. ¿En su opinión considera usted que los procedimientos que se utilizan para analizar la aprobación o rechazo de los préstamos propuestos por los analistas, son los ideales?	No, se debe actualizar algunos procedimientos para la otorgación de préstamos, incrementar clausulas o condicionales contractuales a fin de asegurar el cobro. El área legal debería pedir sugerencias a las áreas involucradas directamente con la recuperación de préstamos.	No, porque la institución no se encuentra acorde a una entidad financiera, por no contar con los procedimientos que se establecen en el sistema financiero para conocer los riesgos de los beneficiarios. No cuenta con la aplicación de un software que sirva como generador de cronogramas de pago y pueda informar mediante alarmas las cuotas por vencer asimismo se requiere un mayor control para evaluar la capacidad de crédito y evitar problemas económicos.	Si, actualmente los analistas de crédito del FOVIPOL, no tienen información completa para hacer la evaluar la capacidad , porque no se analiza la forma de recuperación del préstamo. Se debe contar con un sistema de alerta eficiente, monitoreo de los socios, guías de procedimientos adecuados y otros.	C3. Recuperación C4. Capacidad	Recuperación	La institución se esfuerza por agilizar los cobros de los préstamos, sin embargo se necesita implementar un sistema de cobranza que normalice los ciclos de pagos. Las aplicaciones informáticas deben facilitar las tareas de los trabajadores del FOVIPOL, las aplicaciones para la solución de errores de las secciones de Tesorería y Producción

<p>3. ¿Considera usted que en la empresa debería existir una normativa que indique los procedimientos para establecer el cobro en caso de retraso de pago? ¿Tendría alguna sugerencia?</p>	<p>Claro que sí, la recuperación de ingresos es la que se encarga de generar las captaciones y el retorno del dinero prestado. El área de informática debería participar en los procedimientos para evaluar el rendimiento del sistema informático que se maneja con la calificación del crédito.</p>	<p>No, para nosotros poder brindar un procedimiento se debe identificar que los ingresos reflejen la realidad de los pagos, actualmente lo que necesitamos conocer son los montos por cobrar desde un inicio hasta la actualidad, si no tenemos la información completa es en vano el establecer un procedimiento, primero tenemos que sanear los saldos para que se pueda dar un procedimiento a futuro.</p>	<p>Si, la institución requiere de una normativa que aplique los procedimientos como las entidades financieras, las mismas que cuentan con requisitos establecidos en un marco legal. Actualmente se envían cartas notariales, con esto se busca fidelizar con el beneficiario para buscar la forma de pago a un corto o largo plazo, o por ultimo refinanciar de acuerdo a la evaluación.</p>	<p>C5. Ingresos C6. Sanear</p>	<p>Ingresos</p>	<p>Las cobranzas vienen hacer los ingresos captados por la institución, destinadas para futuras inversiones o mejoramientos de la institución, se concluye que se necesita de un marco legal para aplicar ciertas modificaciones que se puedan aplicar con el resultado de esta investigación.</p>
<p>4. ¿Cómo considera usted que la gerencia evalúa los créditos, considerando los principales riesgos?</p>	<p>No, muchos de los prestatarios en su momento tiene que fijar su pago de cuotas en el transcurrir del tiempo surgen problemas luego su capacidad de pago se ve afectado y solamente una parte puede ser cubierto, se debería establecer contratos idóneos para prevenir esta clase de deudas futuras y no tengan problemas con su capacidad para cumplir con la deuda.</p>	<p>No, no están evaluando los riesgos que puedan surgir durante la solicitud del préstamo, por ejemplo ahora se quiere afectar la CTS del efectivo policial, lo cual cuenta con normativas para su afectación, en este caso el autorizarlo nos lleva a nosotros a un riesgo que más adelante no se pueda efectivizar y se consideraría como deuda pendiente en un futuro.</p>	<p>No, porque a veces se fija más en la cantidad de préstamos otorgados, que en la misma recuperación de ellos, eso se ve reflejado en la morosidad que hay actualmente y por tal motivo se tendría que evaluar de manera adecuada y precisa, no solamente la cantidad sino en la forma de cómo recuperar la cartera vencida.</p>	<p>C6. Deuda</p>		<p>La institución no considera los posibles riesgos que surgan en relación a la cobranza de préstamos, según lo informado por los trabajadores. Es así que la Gerencia debería optar por unas modificaciones para el mejoramiento de las deficiencias</p>

<p>5. ¿Considera usted que la empresa requiere la implementación de un modelo estratégico en la gestión de créditos otorgados? ¿Porque?</p>	<p>Si, para que así fortalezca la captación de ingresos, actualmente el área de Cuentas corrientes viene teniendo dificultades por algunos prestamos que fueron otorgados sin la previsión respectiva, y complica su cobranza.</p>	<p>Si, necesitamos que se establezca más que un modelo, se necesita de un método, un método es donde inicias un crédito, y sea posible poder hacer la cobranza y recupero de dichas inversiones que hacemos. El mismo que nos permitirá una mejor gestión para obtener los resultados deseados.</p>	<p>Si, se necesita un modelo estratégico a corto plazo que sería este en caso las notificaciones que se vienen realizando.; y a largo plazo se debería terciarizar la gestión para tener el registro de los prestatarios saneadas para la recuperación.</p>	<p>C7. Cobranza</p>		<p>El modelo estratégico respecto a la gestión de créditos, está ausente en la institución, no teniendo un plan que pueda mantener reducido el índice de morosidad.</p>
<p>6. ¿Considera usted que se realizan informes periódicamente de los créditos respecto al seguimiento de la morosidad encontrada?</p>	<p>No, en la actualidad se está monitoreando en forma gradual, antes el principal problema con el área de recuperación, era que no contaban con la cantidad de préstamos vigentes por cada tipo de modalidad de préstamo. Es por ello que la morosidad se ha venido incrementando por no realizar seguimientos continuos, la falta de información, el ordenamiento, los procedimientos, el intercambio constante de personal en ciertas áreas.</p>	<p>A la fecha ya se está iniciando los seguimientos de la morosidad, pero no hay un proceso a seguir que pueda indicar efectos a futuro. Anteriormente no realizaba por falta de información para desarrollar diferentes soluciones. Para encontrar la morosidad se requiere de un trabajo en conjunto de las áreas competentes, es por ello que no podemos establecer cuál es el índice de morosidad que tenemos en la institución.</p>	<p>No, porque actualmente se lleva un registro de la cantidad de préstamos que se entregan más no la cantidad que se recuperan, lo cual ha llevado que la morosidad sea considerada como una de las principales falencias en nuestros saldos contables.</p>	<p>C8. Saldos contables C9. Información</p>	<p>Saldos Contables</p>	<p>No se vienen realizando reportes detallados sobre el control de la morosidad, es un indicativo que en la institución no consideran un problema prioritario.</p>

Cuadro 2. Diagnostico cualitativo.

4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final

Uno de los aspectos importantes de la cobranza de los préstamos otorgados son las medidas que se apliquen mediante un sistema de procedimientos que permitan asegurar y que el dinero prestado retorne oportunamente. En el estudio cuantitativo con respecto al riesgo crediticio se observa que del total de 30 encuestados, el 57,0% manifiesta un nivel regular con respecto al riesgo surgido, un 37 % indican que existe un nivel eficiente y un 7.00 % del total manifiestan un nivel ineficiente en relación a que no hay un adecuado sistema de cobranzas. Eso determina que se necesita la aplicación del mencionado sistema de cobranza para mejorar el flujo de ingresos por cobros.

Para el otorgamiento de préstamos, el Fondo de Vivienda Policial, realiza la revisión correspondiente de los expedientes, debiendo cumplir los requisitos exigidos, sin embargo al no realizar eficazmente dicha revisión, se arriesgaría a que el usuario no tenga una correcta capacidad de pago. Los estudios ratifican estas afirmaciones, indicando que del total de 30 encuestados, el 53% manifiesta un nivel regular con respecto a la evaluación del préstamo, un 43 % indican que existe un nivel adecuado y un 3 % del total manifiestan un nivel inadecuado en relación a las evaluaciones de las solicitudes de préstamo y los tratamientos que se efectúan para su evaluación.

La cartera vencida es la información que la institución debería tener ya que los préstamos otorgados en anteriores gestiones y por carencia de sistemas informáticos óptimos, no se mantiene dicha data, y no se puede identificar los montos reales de deuda de algunos fovipolistas. Es una gran deficiencia tras años el no poder recopilar la información sobre la cartera vencida, y se puede demostrar en la aplicación del estudio, del total de 30

encuestados, el 63,0% manifiesta un nivel regular con respecto al manejo de la cartera vencida, un 20 % indican que existe un nivel adecuado y un 17.00 % del total manifiestan un nivel inadecuado en relación a que no se tiene la información necesaria e importante en relación a la cartera vencida.

En relación al refinanciamiento, el Fondo de Vivienda Policial brinda la opción al deudor de solicitar el refinanciamiento de la deuda, sin embargo muchas veces no se llega a concretar por desconocimiento de los usuarios debido a la poca información que se les brinda, motivo de su baja aplicación. Los estudios muestran que del total de 30 encuestados, el 60% manifiesta un nivel regular con respecto al refinanciamiento, un 33 % indican que existe un nivel eficiente y un 7 % del total manifiestan un nivel deficiente en relación al uso del refinanciamiento sobre las deudas impagas.

El Fovipol no viene aplicando el control de las deudas de forma específica por usuario en el Sistema que se viene calificando, solo genera el cronograma de pagos pero no filtra por posibles vencimientos. Debiéndose realizar lo cual simplificaría labores a las Secciones de Contabilidad, para el detalle de los saldos finales de las Cuentas por Cobrar y asimismo facilitaría ejecutar las medidas con los usuarios de dichas cuotas por vencer.

Por último, actualmente se vienen aplicando medidas insuficientes y desgastadas para conseguir los cobros por los préstamos otorgados, esas serán mejoradas y se implementaran nuevas técnicas y procesos que sirvan para la optimización y mejora en relación a la recaudación de ingresos, las cuales se diseñaran en esta investigación, asimismo se podría aplicar en otras instituciones semejantes o de otras que otorgan préstamos, logrando que mejoren y optimicen el área de cobranzas el cual es la fuente principal de ingresos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

**“IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COBRANZA
PARA DISMINUIR LA MOROSIDAD DE LOS PRESTAMOS
OTORGADOS”**

5.1 Fundamentos de la propuesta

La propuesta de implementar un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en el Fovipol, se realizó mediante un análisis de la situación de la empresa para conocer la principal problemática que fue la morosidad; la misma que es común en todas las instituciones financieras que otorgan préstamo.

A través del trabajo de campo realizado, y habiendo aplicado como instrumentos la encuesta y la entrevista a los trabajadores de la empresa; se detectó gran cantidad de inconsistencias en el proceso del préstamo, considerando que se identificó que existe necesidad de aplicar cambios que ayuden a desarrollar a la empresa para obtener los logros deseados en plazos cortos.

El fundamento para la propuesta tiene como sustento la teoría general de sistemas, la cual nos permitió comprender los fenómenos que se desarrollaron en la empresa para evaluar la gestión y procedimientos que se consideraron como riesgos internos, que al estar identificados permiten predecir casos futuros dentro de la entidad al momento de otorgar el préstamo a los beneficiarios.

Asimismo según la teoría de la contabilidad y control, se establece una interacción constante dentro de la empresa, ya que la contabilidad permite conocer las operaciones que se efectúan y asimismo conocer los resultados finales a través de los estados financieros, donde se detallan cada una de las cuentas contables; es por ello que dichos saldos obtenidos y posteriormente analizados por la gerencia en conjunto con las distintas áreas que controlan el funcionamiento correcto de los procesos en la organización.

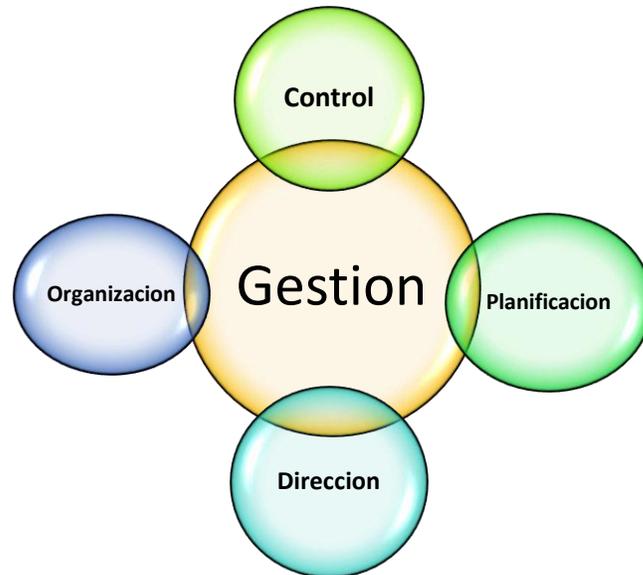


Figura 11. Gestión de los préstamos. Elaboración propia

La presente propuesta se fundamenta en el propósito de orientar al gerente de la empresa en el proceso de cobro y recuperación de cartera de crédito, bajo lineamientos básicos de los principales controles y seguridades que deben implantarse en una de las más importantes cuentas del activo corriente que tiene la empresa y constituyen el efectivo a corto, mediano y largo plazo, proporcionando ejecutividad y eficiencia en la acción de la cobranza siguiendo procedimientos adecuados que contribuyan al control y dirección de la información, con el fin de mejorar la productividad, reflejándose en aumento de las utilidades dentro de la empresa.

Se diseñó un procedimiento para la adecuada selección y/o aprobación de los créditos y el mantenimiento de un buen sistema de vigilancia (alerta de deudas) y recuperación de los mismos son determinantes importantes de la tasa de recuperación, pues cuanto más eficiente es la institución para realizar estas tareas, menor es la morosidad de su cartera crediticia.

Debe destacarse también, que según la teoría de las finanzas se deben de manejar adecuadamente los recursos de la empresa para fundamentar las operaciones realizadas, todo ello en conjunto a un manejo adecuado de riesgos e incertidumbres que se detallan en el estudio y análisis que conllevan a una toma de decisiones en la empresa. Es de conocimiento que todo cambio involucra a la empresa en general, siendo el único ingreso los pagos mensuales de los préstamos.

Estos modelos evalúan el comportamiento de la probabilidad de retraso de los créditos a partir de información económica obtenida principalmente por las centrales de riesgo y las entidades financieras, sin considerar otros factores que pueden afectar el cumplimiento de los pagos y que son distintos a las características individuales de los prestatarios.

De esta manera las políticas de crédito y cobranza son fundamentales para la correcta administración de las cuentas por cobrar, pues permite tener una mejor evaluación, asimismo conocer aquella información con respecto al cliente sobre su capacidad de pago y sobre todo si son solventes, lo cual ayuda a evitar que se generen retrasos en las cuotas pactadas.

5.2 Objetivos de la propuesta

Diseñar e implementar un sistema de cobranza para los préstamos otorgados, que permita recuperar el dinero, entregado a los beneficiarios.

Identificar las alternativas de contingencias ante pagos incobrables que se den posteriormente a la implementación del manual.

Aplicar seguimiento de asesoramiento (antes, durante y posterior a la implementación) a los colaboradores, para su ejecución óptima.

5.3 Problema

En el diagnóstico final que se elaboró en base a la interpretación de los datos encontrados a través de las entrevistas dirigidas a las personas vinculadas y relacionados directamente con el proceso de cobranzas por cuotas impagas en las áreas de Contabilidad, Cuentas Corrientes y tesorería, se obtuvo respuestas en los cuestionarios , de acuerdo al entorno del proceso y sus debilidades, determinando que no se viene realizando un proceso y estrategias optimas, a pesar que existe una área encargada directamente para dichas funciones, hasta la fecha no se ha diseñado un proceso o métodos para recuperar las cuotas morosas, si bien la Gerencia realiza esfuerzos para poder incrementar ingresos con dichas cobranzas, existen varios vacíos en dichos casos, reflejándose en los Estados Financieros que en los tres últimos periodos se han incrementado en los saldos de sus cuentas por cobrar, también la falta de información que se maneja, donde los trabajadores del Fovipol, no logran determinar y prever que un socio caiga en morosidad, no pudiendo anticipar , debido a varios factores como el sistema informático que carece de un aplicativo diseñado acorde a las necesidades de los asistentes de cuentas corrientes o a que se carece de información física por pagos realizados en años anteriores.

Por otro la lado, en la apreciación de riesgos carecen de técnicas específicas que permitan detectar posibles riesgos antes que se otorgue los préstamos, no guiándose exactamente al manual de procedimientos, y por ende prevenir una futura morosidad asegurada, ya que el socio no podría cubrir sus pagos sin embargo fue beneficiado con el préstamo.

Finalmente el proceso de identificar los abonos realizados sin detalle en años anteriores, no se viene realizando un seguimiento por identificar a que socio corresponde cada depósito, la

Sección de Tesorería no coordina con las instituciones para que brinden esa información así como revisar las conciliaciones con la sección de contabilidad y la oficina de informática. Para que se puedan reducir las cuotas impagas en el sistema por cada socio, no se obtiene esa información, es por eso que no se sabe si las personas morosas han ido reduciendo sus deudas.

Toda empresa que se dedica a otorgar préstamos necesita un proceso que reduzca la morosidad, se necesita aplicar estrategias necesarias para que la Sección de cuentas corrientes reconozca e informe concisamente a la gerencia la realidad de las deudas, identificar a las personas morosas, aplicar medidas necesarias para su recuperación así como para la prevención de futuros casos similares, lo cual permitiría que el Fondo de Vivienda Policial pueda captar más ingresos optimizando sus ingresos, invertirlos, mejorar el futuro presupuesto de la institución, mejora de infraestructura y recursos humanos, todo esto impulsaría a mejorar la calidad de servicios

5.4 Justificación

El Fondo de Vivienda Policial es una institución que otorga préstamos, se dedica a fomentar el bienestar de todos los efectivos policiales, cumpliéndoles el sueño de la casa propia a través de préstamos exclusivos, en diversas modalidades. Actualmente se viene desterrando la mala imagen que se tiene por actos de corrupción que se vivieron. A nivel nacional todos las personas ligadas a la Policía Nacional del Perú, sin haber obtenido un préstamo, ya que se descuenta a todos los efectivos el 5 % de sus haberes, los cuales son los aportes destinados al Fondo de Vivienda Policial. Su gran objetivo del fondo es de cubrir y complementar a todos sus socios (efectivos policiales) el poder tener una vivienda

mejorando la calidad de vida del policía y su familia, a nivel nacional, es por ello la importancia de la presente propuesta, la cual pretende implementar un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados, es por ello de la importancia de la presente propuesta, la cual pretende implementar un sistema de cobranzas para las cuotas de pago a fin que se reduzca o evite la morosidad, lo cual contribuirá a la mejora captación de ingresos y cumplir con objetivos de la entidad.

Al encontrarse un incremento en los saldos de cuentas por cobrar es vital la reducción de dichas cuentas para recuperar el dinero otorgado estableciendo mecanismos de control que permitan resguardar y garantizar el retorno del dinero invertido, la implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad permitirá elaborar técnicas y procesos que permitan conocer la capacidad de pago del cliente, identificar qué tipo de cliente es a través de una segmentación y evaluación antes del otorgamiento del préstamo, establecer un proceso de cobro de acuerdo al tipo de cliente, y otros factores que permitan dedicarle mayor tiempo a los cliente que requieren un mayor control y seguimiento, esto generara tener mayores ingresos y poder para cumplir con las obligaciones e inversiones de la institución.

Permitirá la compilación y mejora de la data de la institución, permitirá la efectividad en los cobros, saber cuánto realmente deben los socios, evitar que paguen en exceso, además de poder tomar ciertas medidas para garantizar un cobro de cuotas adecuado.

5.5 Resultados esperados

Se espera disminuir un 40% el índice de morosidad, por consecuente los saldos de las cuentas por cobrar en los Estados Financieros, también serían disminuidos en el presente periodo, y que cada trimestre se consiga recuperar un 70% de las cuotas impagas y en tal proporción evitar que los socios se retrasen en sus cuotas.

Con esta implementación del sistema de cobranza de menor costo, busca tener mayores ganancias y captación de ingresos, los cuales se reflejen en los estados financieros de cada periodo.

5.6 Plan de Actividades

Actividad	Descripción	Tareas	Cronograma	Responsable
Implantación de un procedimiento para el otorgamiento de préstamos, que prevengan que los beneficiarios tengan problemas de pago.	Se realiza un análisis del ambiente de la empresa, con la finalidad de conocer su situación y sus necesidades. Esto permitirá aplicar la propuesta realizando los procedimientos adecuados.	Elaboración del procedimiento para la recuperación de las cuotas por préstamos otorgados	20 Sep 2017	Cuentas corrientes G. Recuperaciones
		Charla inductiva al personal relacionado a la recuperación de los prestamos	27 Sep 2017	Cuentas corrientes G. Recuperaciones
		Coordinar con la Central de riesgo para la proporción de información respecto a los solicitantes de préstamos.	02 Oct 2017	Gerencia de producción
		Aplicar la nueva información requerida a los solicitantes de préstamos.	11 Oct 2017	Gerencia de producción
Obtener la información fehaciente, respecto a las cuotas de préstamos, pudiendo ser depósitos o cuotas impagas.	Trabajar con la información de años anteriores relacionadas a las cuentas por cobrar, para tener la	Recopilar la documentación archivada de años anteriores, custodiadas en la institución.	20 Oct 2017	Cuentas Corrientes Archivo central
		Coordinar y gestionar la información relacionada a	25 Oct 2017	Tesorería

	cantidad real de los morosos.	depósitos no identificados y años anteriores, a las entidades financieras. Conciliar la información obtenida de la base de datos actual con la información encontrada en las tareas anteriores.	03 Nov 2017	Tesorería Contabilidad
Aplicar el módulo virtual que informe las cercanas cuotas por vencerse	Para que se otorguen créditos las empresas deben contar con módulos que permitan identificar quienes califican para dicho crédito, es por ello que se coordina con informática para instalarlo.	Brindar a informática el diseño del módulo virtual para la alerta de pagos, conteniendo la información requerida. Realizar las capacitaciones correspondientes al personal involucrado. Aplicar el óptimo desarrollo del módulo virtual, que proporcione alertas sobre las cuotas próximas a vencer como las vencidas.	11 Nov 2017 14 Nov 2017 15 Nov 2017	Oficina de informática Gerencia de Producción Oficina de Informática G. Recuperaciones

Desarrollo de las políticas de cobranzas	Finalmente después de haber efectuado las diferentes actividades, se debe presentar la propuesta para aplicarla en la empresa.	Presentación del manual efectuado en base a la necesidad de la empresa.	25 Nov 2017	G. Recuperaciones
		Capacitación al personal para tomar conocimiento de los nuevos procedimientos.	27 Nov 2017	G. Recuperaciones
		Aplicación del manual desarrollado en base a la propuesta planteada	05 Dic 2017	G. Recuperaciones G. de Producción

Cuadro 3. Actividades de la propuesta

5.7 Evidencias

Se realizó un manual de procedimientos, el cual servirá como guía para la optimización de las cobranzas de préstamos otorgados, siendo su ejecución por los colaboradores y responsables de las áreas, en llegar a los objetivos esperados para tener una mejor gestión en la recuperación de préstamos. (Ver anexo 7)



Figura 12. Portada de implementación de un sistema de cobranzas. Fuente: Elaboración propia.

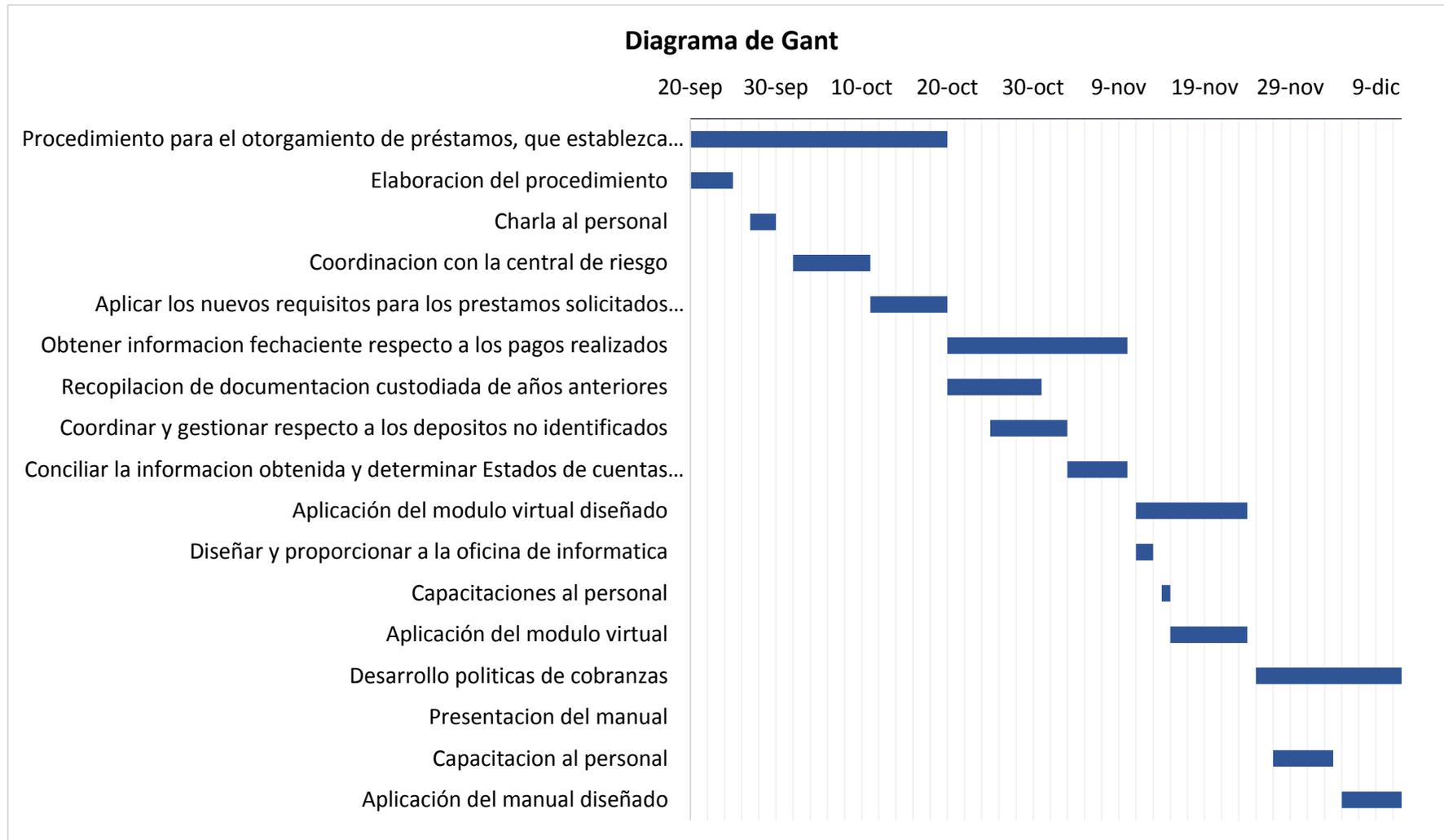
5.8 Presupuesto

Tabla 11

Presupuesto de la propuesta

Tipo de Cambio		3.253		
PROPUESTA	CANTIDAD	C/U S/,	TOTAL S/.	TOTAL US\$
IMPLEMENTACION				
Servicio Central de Riesgos	1	S/./250.00	S/./250.00	\$76.85
Recopilación de data de periodos anteriores	2	S/./200.00	S/./400.00	\$122.96
Desarrollo del Sistema implementado	1	S/./300.00	S/./300.00	\$92.22
Diseño Modulo informático independiente	1	S/./1,500.00	S/./1,500.00	\$461.11
Útiles de Oficina	1	S/./40.00	S/./40.00	\$12.30
Computadora	1	S/./1,800.00	S/./1,800.00	\$553.34
Electricidad	1	S/./40.00	S/./40.00	\$12.30
Impresión de procedimientos del Sistema a implementar	10	S/./10.00	S/./100.00	\$30.74
Coordinaciones con Entidades Financieras	1	S/./50.00	S/./50.00	\$15.37
CAPACITACION				
Capacitación personal pre implementación	2	S/./400.00	S/./800.00	\$245.93
Capacitación personal especifico	3	S/./400.00	S/./1,200.00	\$368.89
Capacitación Post-implementación	1	S/./400.00	S/./400.00	\$122.96
TOTAL			S/./6,880.00	\$2,114.97

5.9 Diagrama de Gantt/Pert CPM



5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

Escenario optimista

Tabla 12

Flujo de caja en el escenario optimista

Datos	Importes					
Tasa de crecimiento	30,00%					
Ingresos 2016	S/.26.130.903,00					
Gastos	3,00%					
Partidas	0	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS		33.970.173,90	44.161.226,07	57.409.593,89	74.632.472,06	97.022.213,68
Total ingresos	-	33.970.173,90	44.161.226,07	57.409.593,89	74.632.472,06	97.022.213,68
EGRESOS						
Remuneraciones		90.000,00	92.700,00	95.481,00	98.345,43	101.295,79
Refrigerios		150.000,00	154.500,00	159.135,00	163.909,05	168.826,32
Honorarios		55.000,00	56.650,00	58.349,50	60.099,99	61.902,98
Viáticos		70.000,00	72.100,00	74.263,00	76.490,89	78.785,62
Suministros		190.000,00	195.700,00	201.571,00	207.618,13	213.846,67
Gastos de oficina		150.000,00	154.500,00	159.135,00	163.909,05	168.826,32
Publicidad		40.200,00	41.406,00	42.648,18	43.927,63	45.245,45
Gastos de representación		20.000,00	20.600,00	21.218,00	21.854,54	22.510,18
Gastos bancarios		1.000,00	1.030,00	1.060,90	1.092,73	1.125,51
Total egresos		766200	789186	812861,58	837247,4274	862364,8502
Flujo de caja	6.880,00	33.203.973,90	43.372.040,07	56.596.732,31	73.795.224,63	96.159.848,83

En la tabla 12 se muestra un escenario optimista de alta rentabilidad el cual se ve mejorado con la implementación de la propuesta, es decir el beneficio es definitivamente mayor que el costo.

Escenario probable

Tabla 13

Flujo de caja en el escenario probable

Datos	Importes					
Tasa de crecimiento	15,00%					
Ingresos 2016	S/.26.130.903,00					
Gastos	3,00%					
Partidas	0	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS	S/.30.050.538,45	34.558.119,22	39.741.837,10	45.703.112,67	52.558.579,56	
Total ingresos	S/.30.050.538,45	34.558.119,22	39.741.837,10	45.703.112,67	52.558.579,56	
EGRESOS						
Remuneraciones	80.000,00	82.400,00	84.872,00	87.418,16	90.040,70	
Honorarios	40.000,00	41.200,00	42.436,00	43.709,08	45.020,35	
Viáticos	50.000,00	51.500,00	53.045,00	54.636,35	56.275,44	
Suministros	120.000,00	123.600,00	127.308,00	131.127,24	135.061,06	
Gastos de oficina	110.000,00	113.300,00	116.699,00	120.199,97	123.805,97	
Publicidad	35.000,00	36.050,00	37.131,50	38.245,45	39.392,81	
Gastos de representación	18.000,00	18.540,00	19.096,20	19.669,09	20.259,16	
Gastos bancarios	800,00	824,00	848,72	874,18	900,41	
Total egresos	453.800,00	467.414,00	481.436,42	495.879,51	510.755,90	
Flujo de caja	6.880,00	29.596.738,45	34.090.705,22	39.260.400,68	45.207.233,15	52.047.823,67

En la tabla 13 se muestra el flujo de caja en un escenario probable, cuyos resultados son alentadores, ya que se considera que el beneficio es mayor, por lo que en este escenario considerando gastos menores, los resultados siguen siendo altos y óptimos.

Escenario pesimista

Tabla 14

Flujo de caja en el escenario pesimista

Datos	Importes					
Tasa de crecimiento	7,50%					
Ingresos 2016	S/.26.130.903,00					
Gastos	3,00%					

Partidas	0	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS		28.090.720,73	30.197.524,78	32.462.339,14	34.897.014,57	37.514.290,67
Total ingresos		28.090.720,73	30.197.524,78	32.462.339,14	34.897.014,57	37.514.290,67
EGRESOS						
Remuneraciones		50.000,00	51.500,00	53.045,00	54.636,35	56.275,44
Honorarios		30.000,00	30.900,00	31.827,00	32.781,81	33.765,26
Viáticos		35.000,00	36.050,00	37.131,50	38.245,45	39.392,81
Suministros		90.000,00	92.700,00	95.481,00	98.345,43	101.295,79
Gastos de oficina		80.000,00	82.400,00	84.872,00	87.418,16	90.040,70
Publicidad		20.000,00	20.600,00	21.218,00	21.854,54	22.510,18
Gastos de representación		10.000,00	10.300,00	10.609,00	10.927,27	11.255,09
Gastos bancarios		500,00	515,00	530,45	546,36	562,75
Total egresos		315.500,00	324.965,00	334.713,95	344.755,37	355.098,03
Flujo de caja	6.880,00	27.775.220,73	29.872.559,78	32.127.625,19	34.552.259,20	37.159.192,64

En la tabla 14 se muestra el flujo de caja en un escenario pesimista, el cual aún el peor de los casos, continua generando resultados que siguen siendo alentadores

5.11 Viabilidad económica de la propuesta

Tabla 15

Viabilidad económica de la propuesta según los tres escenarios del flujo de caja.

Resumen de escenarios			
	Optimista	Probable	Pesimista
VAN	128.695.885,83	129.045.585,24	129.298.012,68

La implementación de un sistema de cobranzas para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en el Fondo de Vivienda Policial, evaluando la propuesta en tres escenarios, siendo favorable en los tres supuestos, lo que significa que el beneficio es mayor que el costo de la implantación del mencionado sistema, el cual permitirá un adecuado control en la morosidad, como en la captación de ingresos de la organización.

5.12 Validación de la propuesta

La propuesta ha sido validada por dos profesionales docentes de la Universidad Norbert Wiener, conformado por el CPC Freddy Roque Fonseca Chávez especialista en Contabilidad y el CPC Bernabé Garnique Cruz especialista en Contabilidad, quienes conocieron el plan de tesis y la propuesta planteada. (Ver anexo 5)

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

La presente tesis de implementación de sistema de cobranzas para reducir la morosidad en el Fondo de Vivienda Policial, durante el periodo 2017, ha logrado concluir adecuadamente la investigación y el planteamiento de la propuesta, que ofrece solución a los problemas que presentaba la sección de cobranzas, que carecía de un sistema de estrategias definidas que permita un adecuado manejo de las recuperaciones de préstamo, como la reducción de la morosidad actual, además la institución no contaba con un procedimiento definido para lo mencionado.

Desde antes de otorgar préstamos, prever el riesgo de incobrabilidad de los fovipolistas a través de un análisis y requisitos necesarios, guiarnos de las centrales de riesgos, donde los trabajadores deban tener acceso y conocimiento de su manipulación, contar con la información actualizada en el sistema por los estados de cuentas de cada socio, teniendo como resultado la generación de morosidad, que las cuentas por cobrar se convertían en incobrables y no se captan los ingresos proyectados por periodo. Por lo tanto la presente investigación se recurrió a teorías contables y administrativas que se relacionen con las categorías y la metodología de la investigación, las cuales son bases para el desarrollo de la propuesta denominada “Implementación de un sistema de cobranza para reducir la morosidad de préstamos otorgados” que constituye la implementación de gestión de cobranzas a través de un manual diseñado. En la investigación se puede analizar que las cuentas por cobrar, según los estados financieros del 2016, muestra saldos elevados considerando que es una entidad que otorga préstamos, se concluye que se presta continuamente pero la recuperación de dicha inversión no es recíproca, ello se resalta en los resultados obtenidos en el análisis cualitativos donde el 57 % indicaron que el riesgo crediticio en los préstamos es regular, solo el 37 % de los colaboradores indico que es eficiente y el 7% manifiesta que es ineficiente (Ver figura 06), además se evidencio que no se realiza una correcta evaluación de préstamos, los colaboradores indicaron que la

evaluación de préstamo es regular, ya que el 53% indico que es regular, el 43% adecuado y solo el 3% que es inadecuado (ver figura 07), además según los entrevistados manifestaron que no se cuenta con procesos óptimos para las cobranzas, por lo que existe la posibilidad que muchas cuotas impagas se conviertan en incobrables, debido a que no hay una optimización en la recuperación de cuotas por préstamos, es por eso que para combatir lo mencionado, dentro de las etapas del sistema de cobranzas se consigné la estructuración de ciertos pasos y métodos a aplicar, que permita el cumplimiento oportuno de los beneficiados con incumplimiento en sus pagos, marcando aquí que falta la estructura comprendida por todos los colaboradores, que también sea practica al momento de su aplicación, evitando se genere también burocracia, ya que un nuevo procedimiento para la entrega de préstamos como para su cobranza, generaría a los solicitantes a una incertidumbre de tiempos para que se atienda su pedido.

La gerencia deberá aplicar las correctas decisiones, por lo que la investigación tomando en cuenta la teoría de la administración financiera donde se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, establece que se puede dividir empresarios principales en las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos (Van Horne, James y Wachowicz, 2002). Concluyendo que la gerencia debe aplicar la correcta decisión en relación a la captación de ingresos para la entidad bajo su administración, donde la aplicación de la presente investigación influirá y obtendrá resultados esperados.

Para comprender sobre el sistema de cobranzas, debemos considerar el análisis de las totalidades y la interacción internas dela institución y alternas con su medio, ya en la actualidad, una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que se suceden en la realidad y también hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad (Johansen, 1982), concluyendo que dicha implementación del sistema evitara el

incremento de cuotas impagas como la prevención de riesgos. Resaltando que las cuotas impagas no desaparecerán pero si se podrá reducir considerablemente, ya que los fenómenos crediticios son provocados por los diversos factores que se desencadenan en una inversión real. (Forstmann, 1960)

Los sistemas de contabilidad y control son diseñados para asegurar que las fuerzas centrífugas del conflicto no dominen el instinto de cooperación. (Sunder, 2005), siendo así que la propuesta de la investigación ratificará la compenetración de procesos para la optimización del flujo crediticio.

Por ello que al finalizar el desarrollo de la propuesta se proporcionara a la empresa el manual para la aplicación correcta del resultado de la investigación, permitirá la fluidez con eficacia de procesos , políticas de cobranzas eficientes, tal como también coinciden de acuerdo a su investigación los autores Fuentes (2016), Oto (2011), Lucero (2013), Rivero (2014) y Cobián (2016), en la que es necesario implementar un sistema y manual de cobranzas, que estas sean validadas por la dirección para que sea conciso y muestre mayor solides, al control de la morosidad y la recuperación de préstamos implantados.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Primera: Ante el índice de morosidad y los saldos en las cuentas por cobrar con montos considerables reflejados en los Estados financieros de la entidad, y por la ausencia de prevención al riesgo en los procesos de cobranzas, requiriendo unos procedimientos que se apliquen a las deudas pendientes, considerándose la necesidad de implementar un sistema de cobranzas que permita reducir la morosidad, mejore la recuperación de los préstamos, lo que traerá optimizar la captación de ingresos y poder mejorar el presupuesto de la entidad para una mejor gestión.

Segunda: Evaluar la existencia de necesidad de implementar un sistema de cobranzas es de vital importancia para las entidades, si dichas entidades desean mejorar su recuperación de cuotas de préstamos otorgados y para los saldos de cuentas por cobrar que se presenta en los estados financieros, la misma que viene presentado saldos en exceso por carencia de identificación de depósitos realizados o por el incumplimiento de los beneficiarios, generando con el tiempo la morosidad perjudicial para la entidad por el riesgo a recuperar lo invertido.

Tercera: El Fovipol carece de un sistema de cobranzas que permitan reducir la morosidad de las cuotas por cobrar y mejorar sus ingresos, además no cuenta con un adecuado procedimiento de otorgamiento de préstamos como de su recuperación, ya que según el diagnóstico se detectó el aumento de riesgo que la morosidad actual aumente y la continuación del incumplimiento de cuotas,

debido a que no se realiza una evaluación antes de otorgar el préstamo como en el área de cobranza y pago, debilitando el sistema de cobranzas al otorgar créditos considerables a personas con serios problemas económicos o irresponsabilidad de pagos; en ocasiones por

Cuarta: La propuesta se diseñó con la finalidad de implementar un sistema de cobranza que reduzca la morosidad de las cuotas de préstamo, que mejore la captación de ingresos y la efectividad de las cobranzas, además de prevenir los posibles incumplimientos que se generen o aumenten, teniendo de este modo un procedimiento adecuado al tiempo de la recuperación de las cuotas y se prevenga otorgar préstamos, arriesgándose a no poder recuperar dicha inversión.

Se optimice el sistema de cobranzas con nuevas políticas establecidas para su cobro, así como generar un plan de contingencias ante eventualidades de cobros con excesivo riesgo a no ser recuperados.

Quinta: La validez de los expertos a la propuesta planteada, dará una solidez de credibilidad ante la gerencia de la institución y el entorno, ya que los procesos presentados y conceptos involucrados, considerando las bases teóricas, principios y marco legal de la nación. Garantizara la reducción de la morosidad, así como también prevenirla. Su garantía se fortalece al mantener los mejores conceptos y referencias de los responsables en la validación de la propuesta, estableciendo un producto estable y preciso a las necesidades del problema investigado.

Sexta: La presente investigación está diseñada en base a los procesos establecidos en el sistema Financiero, tomando como base el ambiente de control de la entidad, los cuales evalúan los riesgos de incobrabilidad y las consecuencias de no recuperar las cuotas de préstamo en el tiempo oportuno y la prevención de riesgos lo cual nos evitaría que se aumente la morosidad.

7.2 Sugerencias

Primera: Para la falta de procedimiento de la recuperación de préstamos se recomienda implementar el sistema de cobranzas para reducir la morosidad de acuerdo a los pasos y procesos establecidos especificados en la propuesta de la presente investigación, el cual tuvo un estudio de la realidad y entorno de la institución previamente, cuyo resultado que es el Manual, contribuirá a la mejora de la institución en términos económicos, contables e impulsara a la mejora continua del desarrollo del Fondo. Asimismo potenciara en conocimientos y nuevas adaptaciones de trabajo a los colaboradores que vienen desarrollando las políticas de cobranza establecidas. Induciendo a que realicen eficazmente la ejecución de nuevas estrategias y el desarrollo de las cobranzas vaya a la par, del desenvolvimiento profesional de cada trabajador.

Segunda: Es necesario seguir la identificación de depósitos de años anteriores, realizados por los socios por concepto de cuotas de préstamo, para con ello disminuir los saldos por deuda de cada socio, que figuran incrementados cuando en ocasiones ya se realizaron pagos a cuenta permitiendo obtener su estado de cuenta personal exacto, por lo que se debe recopilar y analizar la documentación pasiva de años anteriores, como solicitar información a las entidades bancarias para la autenticidad de los mismos.

Tercera: El Fondo de Vivienda Policial debe mejorar los requerimientos y el proceso para la otorgación de préstamos, a los que actualmente se vienen solicitando optimizar algunos puntos para identificar posibles deudas ante entidades estatales, como por ejemplo si es que los solicitantes mantuvieran deuda tributaria con la SUNAT, permitiría analizar el grado de responsabilidad y

liquidez que cubre la persona ante compromisos económicos, de tal manera que se evite aumentar el riesgo crediticio y a su vez la morosidad reduzca.

Cuarta: Tomar el diseño de la propuesta de implementación de un sistema de cobranza para reducir la morosidad, que permite aplicar el procedimiento para las cobranzas que se lleguen a realizar de forma eficiente, siendo los colaboradores de la sección de cuentas corrientes las personas capacitadas para su correcta ejecución. Manteniendo las asesorías y complementación en conocimientos y práctica del producto a los ejecutores, a su vez los mismos recibirán los conocimientos necesarios para transmitir a los beneficiados por préstamos a seguir realizando sus pagos puntuales, mostrando realidades y futuros contratiempos que se vea comprometido si incumple sus compromisos.

Quinta: Asegurar la continuidad de nuevas políticas de cobranzas, al estar avalada por expertos en la carrera, mostrara una solidez en los conceptos de recuperación de préstamos y traerá consigo los resultados esperados. Siendo sugerida por la cobertura del tema y la especialidad, generando un entorno de confiabilidad y tranquilidad en la Gerencia y encargados de la institución así como de los colaboradores y personas inmiscuidas a los préstamos del Fovipol.

Sexta : La propuesta al estar desarrollada en base a los procesos establecidos en el sistema financiero, donde su estructura debe reducir los riesgos, otorgando préstamos a socios que sean evaluados de manera óptima y no lleguen a incumplir con sus cuotas de préstamo, en los plazos acordados, por ello se recomienda continuar con la implementación de un sistema de cobranzas en la entidad, ejecutándose y llevar de la mejor manera el proceso con las áreas involucradas directamente para la mejor captación del dinero invertido.

CAPÍTULO VIII
REFERENCIAS

- Arango, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=llEi07d1MAAC&pg=PA201&dq=teoria+de+la+economia+solidaria&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiX8PmS7fjWAhVCUJAKHRnPDcsQ6AEIJTAA#v=onepage&q=teoria%20de%20la%20economia%20solidaria&f=false>
- ASBANC. (2017). *La banca en el 2016: El año en cifras*. ASBANC semanal, nro. 225. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-SEMANAL-225.pdf>. Extraído el 10 de septiembre del 2017.
- Basilea, I. (2016). *Riesgo crediticio*. Recuperado de: <http://www.tradulex.com/Glossaries/baselII+II-es-en.pdf>. Extraído el 25 de setiembre del 2017.
- Brachfield, P. (2000). *Las leyes Europeas y españolas Contra La Morosidad Descifradas y su Aplicación Práctica. Lucha Contra La Morosidad. Barcelona*. Edición: Gestión 2000.
- Calvo, A., Parejo J., Rodriguez, L. & Cuervo, A. (2010). *Manual del Sistema Financiero Español*. España: Grupo Planeta.
- Camejo, J. (2012). *Página web: jcvolda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristica-de-losindicadores-de-gestion-empresarial/*. Recuperado el 13 de Octubre de 2017
- Cardozo, H. (2011). *Contabilidad de Entidades de Economía Solidaria*. Ecuador: Editorial Ecoe Ediciones
- Castañeda, E. & Tamayo, J. (2013). *La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro Y*

- Crédito de Trujillo 2010-2012*. Tesis para obtener el título profesional de contador público. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- CONASEV. (2011). *Reglamento de la información financiera y manual para la preparación de información financiera*. Lima, Industrias Graficas Ideas S.A.
- Cobián, K. (2016). *Gestión de créditos y cobranzas y su efecto en la rentabilidad de la Mype San Pedro EIRL. Trujillo, 2015*. Tesis para obtener el título profesional de contador público. Universidad cesar vallejo, Trujillo, Perú.
- Cruz, A. & Alarcón, A. (2014). *Procedimiento de recuperación del préstamo forzoso*. Perú Ediciones EAE
- Delgado, A. & Cuello, R. (2008) *Los procedimientos en el ámbito tributario*. Editorial UOC
- Ferrel, D. (2016). *Causas del riesgo crediticio y su efecto en la morosidad de la Financiera Crediscotia de la agencia Grau-retail Trujillo Año 2015*. Tesis Para Obtener El Título Profesional de Contador Público. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.
- Fovipol. (2017). *Página Web Oficial del Fondo de Vivienda Policial 2017*. Recuperado de <http://www.fovipol.gob.pe>. Extraído el 08 de Septiembre del 2017
- Forstmann, A. (1960). *Dinero y Crédito*. Traducido del alemán con la dirección del Dr. Adolfo von Ritter-Zahony. Supervisión, Dr. Carlos Moyano Llerena: Argentina.
- Fuentes, B. (2016). *Diseño De Un Modelo De Crédito Y Cobranza Para AutomercadoS.A.* Tesis Presentada Como Requisito Para Optar Por El Título De Contadora Pública Autorizada. Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Ecuador
- Gabarda, L. (1998). *Contabilidad General y Tesorería*. España: Centro de publicaciones, secretaria general y técnica.

- García, N. & Moreno, Z. (2015). *Incremento de la mora en la casa comercial “El Bodegón”, sucursal esteli durante el I Semestre 2015*. Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado (a) en Banca y Finanzas. Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua UNAM-Managua facultad regional multidisciplinaria, estelifarem-esteli, Managua, Nicaragua.
- Godoy, A. y Greco, O. (2006) *Diccionario Contable y Comercial (Spanish Edition)*. Estados Unidos: Editorial Valleta.
- Greco, O. (2010). *Diccionario de Finanzas. (Segunda Edición)*. Estados Unidos: Editorial Valleta.
- Guillen, J. (2001). *Morosidad crediticia y tamaño: un análisis de la crisis bancaria peruana. Investigación para Jóvenes*. Perú: Banco central de reserva del Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2001/Documento-Trabajo-05-2001.pdf>. Extraído el 22 de setiembre del 2017
- Hebell, M. (2015). *Financiamiento y refinanciamiento en la actualidad*. Bolivia: Pacifico. Recuperado de :http://www.edpymeaccesocrediticio.com.pe/joomla/PaginaInstitucional/images/documentos/informacion_clientes/refinanciamiento_deuda.pdf. Extraído el 24 de setiembre del 2017.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.

- Hurtado, J. (2000). *Investigación holística*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.
- Hurtado, J. (2001). *El proyecto de investigación*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Sypal.
- Jimenez, G., López, J., & Saurina, J. (2007). *How does competition impact bank risk taking*. Federal Reserve Bank of San Francisco, Working Paper N° 2007-23.
- Johansen, O. (1982). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Editorial Limusa
- Lara, P. (1991). *La decisión un problema complejo*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Caracas: Grupo Planeta
- Lawrence, J. (2003). *Principios administración financiera*. México: Pearson educación.
- Levy, L. (2005). *Planeación financiera en la empresa moderna*. México: Ediciones fiscales.
- López, J. (2005). *Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal*. México: Editorial Thomson
- Lucero, S. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa “Profemac” de la ciudad de Tulcán*. Tesis Previa a la Obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Tulcán, Ecuador.
- Martínez, A. (2012). *Gestión Empresarial*. México: Interamericana editores S.A.
- Mogollón, V. (2016). *Gestión de Riesgos de Crédito y su incidencia en la Morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito León XIII de Trujillo año 2015*. Tesis para Obtener el Título Profesional de Contador Público. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.
- Montaño, A. (2010). *Administración de la Cobranza*. México: Editorial Trillas.

- Oto, B. (2011). *Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.* Tesis de Grado Previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Rivero, A. (2014). *Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas caso en la empresa venezolana del vidrio (venvidrio).* Trabajo de grado presentado para optar al título de licenciado en administración comercial. Universidad de Carabobo facultad de ciencias económicas y sociales, Escuela de administración comercial y contaduría pública-campus Bárbula, Carabobo, Venezuela.
- Rodríguez, D. & Valldeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación.* Barcelona: UOC.
- SBS. (2011). *Resolución N° 3780 Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito.* Recuperado de http://www.insaco.pe/pdfs/normas/20140926_Res_3780-2011.pdf. Extraído el 30 de setiembre del 2017
- Sunder, S. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control.* Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Tamayo, M. (2007). *El proceso de Investigación Científica.* Ciudad de México, México: Edición Limusa.
- Uceda, L. & Villacorta F. (2014). *Las Políticas de ventas al crédito Y su influencia en la Morosidad de los Clientes De La Empresa ImportExportYomar E.I.R.L. En La Ciudad De Lima Periodo 2013.* Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Van Horne, J., James C. y Wachowicz J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera.* México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en una Empresa Pública, Lima 2017.		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del problema. ¿De qué manera la implementación de un sistema de cobranza, podrá disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en el Fondo de Vivienda Policial, Lima 2017?	Objetivo general	El fin de esta investigación se basa en la importancia de implementar un sistema de cobranza, el cual permita obtener resultados positivos, controlando y optimizando los mecanismos de cobranzas, enfocándonos en disminuir la morosidad, y cambiando cualquier proceso inadecuado, el cual afecte la recuperación de los préstamos otorgados.
	Implementar un sistema de cobranza efectivo para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en el Fondo de Vivienda Policial, Lima 2017.	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar las causales que originan la morosidad de las cobranzas en el Fondo de Vivienda Policial.	
	Conceptualizar las categorías del sistema de cobranza y morosidad de los préstamos.	
Diseñar un sistema de cobranza que permita reducir la morosidad de las cuentas por cobrar. Validar el instrumento de investigación y la propuesta mediante la certificación de expertos.		
Evidenciar la propuesta mediante un manual de normas y procedimientos para la gestión de las cobranzas.		
Metodología		
Sintagma y enfoque	Diseño	Método e instrumentos
Holístico y técnicas de análisis son de tipo mixta	No experimental	Entrevista y encuesta

Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Implementar un sistema de cobranza efectivo para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en el Fondo de Vivienda Policial, Lima 2017.	Diagnosticar las causales que originan la morosidad de las cobranzas en el Fondo de Vivienda Policial.	Sistema de cobranza	Gestión de cobranza	La muestra está conformada por el personal del Fondo de Vivienda Policial de Lima	Trabajo de campo y recolección de datos	Encuestas Entrevistas
	Conceptualizar las categorías del sistema de cobranza y morosidad de los préstamos.		Cuentas por cobrar			
	Diseñar un sistema de cobranza que permita reducir la morosidad de las cuentas por cobrar.		Toma de decisiones			
	Validar el instrumento de investigación y la propuesta mediante la certificación de expertos.	Morosidad	Sistema Financiero			
	Evidenciar la propuesta mediante un manual de normas y procedimientos para la gestión de las cobranzas.		Riesgo crediticio	Préstamo		
			Cartera vencida			
			Refinanciamiento			

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO SOBRE LA MOROSIDAD EN EL FONDO DE VIVIENDA POLICIAL, LIMA

INSTRUCCIÓN: Estimado colaborador (a), este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la Morosidad que se existe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 20-30 años () 30-35 años () 35 a más ()

Personal: Civil () Policial ()

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÌA RIESGO CREDITICIO					
1	¿Considera que la morosidad afecta en la liquidez de la institución?	5	4	3	2	1
2	¿Se aplican correctos mecanismos para recuperar las cuotas impagas?	5	4	3	2	1
3	¿Son extensos los procedimientos para el tratamiento de créditos?	5	4	3	2	1
4	La capacidad de pago se evalúa periódicamente	5	4	3	2	1
5	¿Se consulta más de una fuente de información y situación crediticia	5	4	3	2	1

	del socio?					
SUB CATEGORÌA PRESTAMO						
6	¿Se ejecuta correctamente las políticas de préstamo?	5	4	3	2	1
7	¿Se realiza una correcta evaluación del préstamo?	5	4	3	2	1
8	¿Existe una adecuada administración del préstamo?	5	4	3	2	1
9	¿Los requisitos para solicitar el préstamo son los adecuados?	5	4	3	2	1
10	¿Existe eficiencia al otorgar el préstamo?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÌA CARTERA VENCIDA						
11	¿Existe una estrategia para el cobro de la deuda vencida?	5	4	3	2	1
12	¿Se identifica a los prestamistas con créditos vencidos?	5	4	3	2	1
13	¿Considera que las cuotas impagas se incrementan mes a mes?	5	4	3	2	1
14	¿Se han diseñado mecanismos que disminuyan la cartera vencida?	5	4	3	2	1
15	¿Se puede fomentar el pago oportuno de las cuotas?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÌA REFINANCIAMIENTO						
16	¿Los plazos de refinanciamiento son a corto plazo?	5	4	3	2	1
17	¿Los plazos de refinanciamiento son a largo plazo?	5	4	3	2	1
18	¿Se cumplen los requisitos para el refinanciamiento?	5	4	3	2	1
19	¿Se brinda información respecto a las ventajas del refinanciamiento?	5	4	3	2	1
20	¿El refinanciamiento aplicado, contribuye a la recuperación de los préstamos?	5	4	3	2	1

Muchas gracias

Anexo 4: Fichas de validación del instrumento cuantitativo



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, FREDDY ROQUE FONSECA CHAVEZ identificado con DNI Nro 06269743 Especialista en CONTABILIDAD - TRIBUTACION Actualmente laboro en UNIVERSIDAD NORBERT WIENER Ubicado en LINCE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: RIESGO CREDITICIO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Considera que la morosidad afecta en la liquidez de la institución?			X				X			X			X			X	16	
2	¿Se aplican correctos mecanismos para recuperar las cuotas impagas?			X				X			X			X			X	16	

3	¿Son extensos los procedimientos para el tratamiento de créditos?			X			X			X			X	15
4	La capacidad de pago se evalúa periódicamente			X			X			X			X	16
5	¿Se consulta más de una fuente de información y situación crediticia del socio?			X			X			X			X	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: PRESTAMO														
6	¿Se ejecuta correctamente las políticas de préstamo?			X			X			X			X	16
7	¿Se realiza una correcta evaluación del préstamo?			X			X			X			X	16
8	¿Existe una adecuada administración del préstamo?			X			X			X			X	16
9	¿Los requisitos para solicitar el préstamo son los adecuados?			X			X			X			X	16
10	¿Existe eficiencia al otorgar el préstamo?			X			X			X			X	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: CARTERA VENCIDA														
11	¿Existe una estrategia para el cobro de la deuda vencida?			X			X			X			X	15
12	¿Se identifica a los prestamistas con créditos vencidos?			X			X			X			X	15
13	¿Considera que las cuotas impagas se incrementan mes a mes?			X			X			X			X	16





14	¿Se han diseñado mecanismos que disminuyan la cartera vencida?			X			X			X		X	15
15	¿Se puede fomentar el pago oportuno de las cuotas?			X			X			X		X	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: REFINANCIAMIENTO													
16	¿Los plazos de refinanciamiento son a corto plazo?			X			X			X		X	16
17	¿Los plazos de refinanciamiento son a largo plazo?			X			X			X		X	16
18	¿Se cumplen los requisitos para el refinanciamiento?			X			X			X		X	16
19	¿Se brinda información respecto a las ventajas del refinanciamiento?		X			X			X		X		12
20	¿El refinanciamiento aplicado, contribuye a la recuperación de los préstamos?			X			X			X		X	15

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....

.....

2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría

3.

Es todo cuanto informo;



Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, EDWIN VÁSQUEZ MORA identificado con DNI Nro 43343660 Especialista en CONTABILIDAD-AUDITORIA Actualmente laboro en LINCE Ubicado en LINCE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: RIESGO CREDITICIO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Considera que la morosidad afecta en la liquidez de la institución?				✓				✓				✓				✓	16	
2	¿Se aplican correctos mecanismos para recuperar las cuotas impagas?			✓					✓				✓				✓	15	

3	¿Son extensos los procedimientos para el tratamiento de créditos?				✓					✓			✓			✓	15
4	La capacidad de pago se evalúa periódicamente				✓					✓			✓			✓	16
5	¿Se consulta más de una fuente de información y situación crediticia del socio?				✓			✓					✓			✓	15
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: PRESTAMO																	
6	¿Se ejecuta correctamente las políticas de préstamo?				✓					✓			✓			✓	16
7	¿Se realiza una correcta evaluación del préstamo?				✓					✓			✓			✓	16
8	¿Existe una adecuada administración del préstamo?				✓					✓			✓			✓	15
9	¿Los requisitos para solicitar el préstamo son los adecuados?				✓					✓			✓			✓	16
10	¿Existe eficiencia al otorgar el préstamo?				✓					✓			✓			✓	15
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: CARTERA VENCIDA																	
11	¿Existe una estrategia para el cobro de la deuda vencida?				✓					✓			✓			✓	15
12	¿Se identifica a los prestamistas con créditos vencidos?				✓					✓			✓			✓	16
13	¿Considera que las cuotas impagas se incrementan mes a mes?				✓					✓			✓			✓	15

Q:

14	¿Se han diseñado mecanismos que disminuyan la cartera vencida?				✓				✓				✓			✓	16
15	¿Se puede fomentar el pago oportuno de las cuotas?				✓				✓				✓			✓	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: REFINANCIAMIENTO																	
16	¿Los plazos de refinanciamiento son a corto plazo?			✓					✓				✓			✓	15
17	¿Los plazos de refinanciamiento son a largo plazo?				✓				✓				✓			✓	16
18	¿Se cumplen los requisitos para el refinanciamiento?				✓			✓					✓			✓	15
19	¿Se brinda información respecto a las ventajas del refinanciamiento?				✓				✓				✓			✓	16
20	¿El refinanciamiento aplicado, contribuye a la recuperación de los préstamos?				✓				✓				✓			✓	16

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

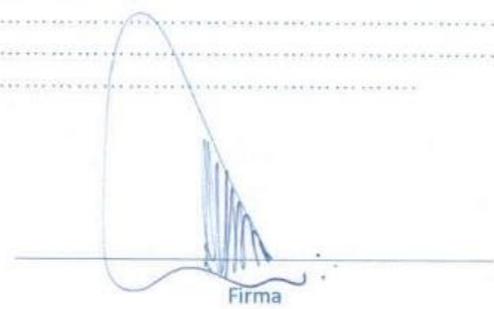
1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....

.....

2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría

3.
.....

Es todo cuanto informo;



Firma



Universidad
Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Elio Antonio Baletti Balassan identificado con DNI Nro 25602759 Especialista en Contabilidad Actualmente laboro en LAS VITINAS SAC Ubicado en LIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

[Handwritten signature]

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: RIESGO CREDITICIO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Considera que la morosidad afecta en la liquidez de la institución?				X				X				X				X	16	
2	¿Se aplican correctos mecanismos para recuperar las cuotas impagas?			X				X				X				X		12	

3	¿Son extensos los procedimientos para el tratamiento de créditos?		X		X		X		X	12
4	La capacidad de pago se evalúa periódicamente		X		X		X		X	16
5	¿Se consulta más de una fuente de información y situación crediticia del socio?		X		X		X		X	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: PRESTAMO										
6	¿Se ejecuta correctamente las políticas de préstamo?		X		X		X		X	12
7	¿Se realiza una correcta evaluación del préstamo?		X		X		X		X	16
8	¿Existe una adecuada administración del préstamo?		X		X		X		X	12
9	¿Los requisitos para solicitar el préstamo son los adecuados?		X		X		X		X	16
10	¿Existe eficiencia al otorgar el préstamo?		X		X		X		X	12
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: CARTERA VENCIDA										
11	¿Existe una estrategia para el cobro de la deuda vencida?		X		X		X		X	12
12	¿Se identifica a los prestamistas con créditos vencidos?		X		X		X		X	16
13	¿Considera que las cuotas impagas se incrementan mes a mes?		X		X		X		X	16

14	¿Se han diseñado mecanismos que disminuyan la cartera vencida?			X			X			X			X	16
15	¿Se puede fomentar el pago oportuno de las cuotas?		X			X			X			X		12
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: REFINANCIAMIENTO														
16	¿Los plazos de refinanciamiento son a corto plazo?			X			X			X			X	16
17	¿Los plazos de refinanciamiento son a largo plazo?			X			X			X			X	16
18	¿Se cumplen los requisitos para el refinanciamiento?			X			X			X			X	16
19	¿Se brinda información respecto a las ventajas del refinanciamiento?			X			X			X			X	16
20	¿El refinanciamiento aplicado, contribuye a la recuperación de los préstamos?		X			X			X			X		12

[Handwritten signature]

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Si No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....

2. Debe añadir items en la dimensión/sub categoría

3.
.....

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta

Anexo 3. Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: *Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los prestadores de servicios en una empresa pública, Lima 2017*
 Nombre de la propuesta: *Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los prestadores de servicios*

Yo, FREDDY ROQUE FONSECA CHAVEZ identificado con DNI Nro 06269743 Especialista en CONTABILIDAD - TRIBUTACION
 Actualmente laboro en UNIVERSIDAD NORBERTO U. Ubicado en LINCE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			

Freddy Roque

10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓					
----	---	---	--	---	--	---	--	--	--	--	--

Y después de la revisión opino que:

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;



 Firma

Anexo 3. Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COBRANZA PARA DISMINUIR LA MOROSIDAD DE LOS PRESTAMOS OTORGADOS EN UNA EMPRESA PÚBLICA, Lima 2017
 Nombre de la propuesta: Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados.

Yo, DERNADE GARNIQUE CRUZ identificado con DNI Nro 0.9119229 Especialista en CONTABILIDAD
 Actualmente laboro en U. N. WIENER Ubicado en LIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			

10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	---	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

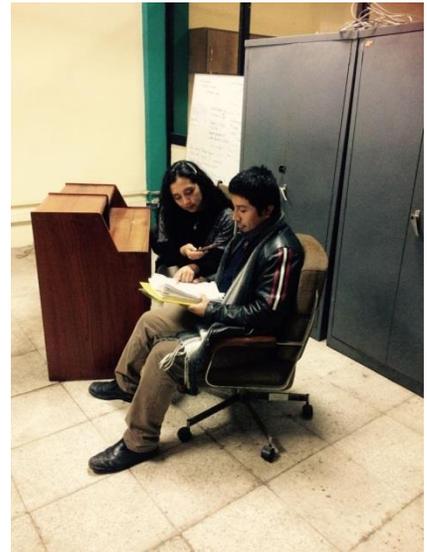
Y después de la revisión opino que:

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;


Firma

Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa



Anexo 7: Evidencia de la propuesta

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA COBRANZAS

• INTRODUCCION

El Fondo de Vivienda Policial, a través de la Gerencia General y en coordinación el Área de Cobranzas, ha solicitado la elaboración e implementación de un Manual de procedimientos de cobranzas que este en concordancia con el Reglamento y bases a las disposiciones legales vigentes.

La presente propuesta del Manual de Procedimientos de cobranzas, es el documento que contiene la descripción de las actividades y procedimientos que deben seguirse en la realización y cumplimiento de las funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones del Área de Cobranzas y otras relacionadas al entregamiento de préstamos.

• LINEAMIENTOS

Para la implementación del manual se debe tener en cuenta los lineamientos y políticas que establece el Fovipol al realizar una cobranza al aportante beneficiario, considerando que la política de cobranzas, se aplicara en igual forma, para todos los aportantes beneficiarios, sin excepciones ni privilegios, salvo los que deriven de su condición de deudor, así como a su respectiva conducta de pago.

• OBJETIVOS

Presentar el diseño e implementación del presente manual de procedimientos para la recuperación de préstamos, asimismo mejorar la eficiencia y gestión del área de cobranzas del Fovipol.

Proporcionar una guía eficaz que permita a los colaboradores, tener lineamientos y acciones ya establecidas, para los procesos que deben aplicar a los beneficiarios,

Formular políticas para las cobranzas de manera clara y concreta y flexible, que vaya en evolución a la actualidad del Fovipol.

- **ALCANCE**

Los procedimientos en el presente reglamento de cobranzas, es de carácter obligatorio para los directivos, funcionarios y trabajadores del Fovipol.

- **PRINCIPIOS**

Los principios se encaminan a proporcionar un marco apropiado para garantizar una eficiente gestión en el tratamiento de las recuperaciones de los créditos:

DESCRIPCION DE POLITICAS

Las políticas establecidas aquí estarán encaminadas al área de créditos y cobranzas:

A) PROCESO PARA EVALUACION DE PRESTAMO

Los créditos está determinado por la capacidad de pago del solicitante que, a su vez, está definida fundamental por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios.

La evaluación del solicitante para el otorgamiento del préstamo debe considerar además de los requisitos documentarios, su entorno económico, la capacidad de hacer frente a sus obligaciones, las garantías preferidas y las clasificaciones asignadas por las demás empresas del sistema financiero.

Así mismo, para iniciar un proceso de clasificación de préstamo, de antemano se debe analizar la capacidad de pago en base a los ingresos del solicitante, importe de sus deudas actuales.

A estos requisitos, se debe establecer permanentemente comunicación con los aportantes beneficiarios para darles a conocer lo importante que es para la Fovipol que los aportantes beneficiarios paguen puntualmente sus cuotas de préstamo, ya que esto permite bajar los costos, mejorar la rentabilidad y disponer de un monto mayor para efectuar préstamos, a su vez esta actitud contribuye a que el aportante beneficiario cuente con un buen historial de pagos que le permita efectuar más y mejores negocios con otras entidades financieras

Para la evaluación de préstamos podemos, se sugiere aplicar el siguiente procedimiento:

PASO N° 1: RECEPCION DE SOLICITUD DE CREDITO Y DOCUMENTACION ANEXA

El fovipolista procederá a presentar su solicitud de préstamo debidamente llenada con los formatos indicados en el counter de la institución, es importante que el solicitante llene los datos reales y correctos como direcciones, teléfonos bienes patrimoniales y así mismo tener todos los documentos solicitados en copia, para la presentación del expediente, conteniendo los siguientes requisitos:

- a. Solicitud según formato del Fovipol.
- b. Presentar DNI del titular y cónyuge. La información contenida en el DNI debe estar vigente.
- c. En el caso que el aportante y/o beneficiario este casado deberá presentar el Acta de Matrimonio Civil original.
- d. En el caso que el aportante y/o beneficiario registre estado civil viudo deberá presentar el Acta de defunción del cónyuge original.
- e. Autorización de descuento por planilla, suscrita por el solicitante con impresión dactilar, en triplicado (según formato).
- f. Autorización de descuento de Pensión, suscrita por el beneficiario con impresión dactilar, en triplicado (según formato brindado por la institución).
- g. Certificado Registral Inmobiliario (CRI) de la partida matriz, que acredite la propiedad del bien inmueble de la vendedora con sus respectivas certificados literales otorgadas por la SUNARP en originales.
- h. Original o copia legalizada del plano de ubicación y distribución, suscrita por Ingeniero Civil o Arquitecto colegiado y habilitado por el Colegio Profesional.
- i. Adjuntar copia literal de Vigencia de Poder actualizada del representante legal de la empresa (vendedor) expedida por SUNARP.
- j. La empresa vendedora deberá adjuntar una Carta Fianza en original emitida por una entidad financiera o Empresa aseguradora supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguro (SBS), clasificada con Categoría “A” o superior, acreditada así por las clasificadoras de riesgo, como garantía del préstamo hasta la independización e inscripción en la SUNARP del bien inmueble a nombre del aportante y/o beneficiario, con garantía hipotecaria a favor del Fovipol.

- k. Presentar copia de la Licencia de Construcción otorgada por la Municipalidad competente; y memoria descriptiva del inmueble.
- l. Presentar declaración jurada suscrita por el solicitante, correctamente llenados según los formatos de la institución, respecto a su estado civil, no ser propietario de bienes, emplear la totalidad del préstamo para los fines solicitados, o de no asumir deudas por ningún concepto que pongan en riesgo mi Compromiso crediticio y de pago adquirido con el Fovipol.
- m. Suscripción y firma del Certificado de Afiliación del seguro de desgravamen de Crédito.

PASO N° 2: VERIFICACION DE DATOS

a) Verificación en Central de Riesgo

El Fovipol actualmente mantiene contrato con una central de riesgo que brinda información detallada del solicitante, las cuales han sido recabadas por la Superintendencia de Banca y Seguros, Sunat, Cámara de comercio y otras entidades particulares. Según este reporte que proporciona virtualmente podemos obtener el RUC, direcciones, si tiene empresas a cargo, y el historial de préstamos o tarjetas de crédito con las Entidades Financieras. Debiéndose entregar un usuario y contraseña a los colaboradores de la Gerencia de producción, los cuales tendrán consultas libres pero guardadas en el historial, de esta forma también se podrá saber a quiénes y cuantas personas fueron requeridas a consultar.

Se deberá tener presente las referidas clasificaciones del deudor de la cartera de créditos hipotecario para vivienda, de la SBS según el siguiente detalle:

CATEGORIA	CONCEPTO	ATRASO EN PAGO
Normal	Son aquellos deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus cuotas de acuerdo a lo convenido o con un atraso de un mes.	0-30 días calendario
Con problemas potenciales	Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de 1 a 2 meses.	31-90 días calendarios
Deficiente	Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de 3 a 4 meses	91 – 120 días calendarios
Dudoso	Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de 4 meses a 1 año.	121 - 365 días calendario
Perdida	Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de 1 año.	Mayor a 365 días calendario

b) Verificación de domicilio y laboral

Se deberá proceder a realizar las visitas al domicilio y centro de labores del solicitante y aval (si es que presentase) con las siguientes consideraciones:

Domiciliaria, confirmar que el solicitante habita o sea propietario del domicilio con documentos acreditables, así mismo verificar status de la vivienda, muebles o entorno familiar.

Laboral, confirmar la relación laboral del solicitante con la empresa donde labora (antigüedad, sueldo, tipo de contrato).

En ambos casos se deberá tener presente la ubicación del domicilio y del centro laboral, considerando que el Fovipol procederá a efectuar la calificación en cualquier ciudad del país gracias a sus delegaciones en otros departamentos distantes a Lima.

c) verificación de referencias bancarias

Se deberá proceder a revisar las referencias de terceros tanto de instituciones (bancos) como en líneas de crédito, adelantos de sueldo, servicios básicos o pago de impuestos; buscando obtener la siguiente información:

- . - Tipo de relación con la entidad bancaria.
- Línea de crédito obtenida por el solicitante.
- Comportamiento de pago.
- Forma de pago de deuda.
- Tipo de líneas obtenidas (crédito, sobregiro, etc.)

PASO N° 3: CONSIDERACIONES PARA LA REVISION DOCUMENTARIA

- El documento de identidad vigente debe presentarse con el último holograma con referencia a las últimas elecciones, caso contrario se rechazara el expediente.
- Los recibos por servicios públicos deben ser del último mes y debidamente cancelados.
- La cuota mensual no deberá exceder del 30% del sueldo neto que figure en su boleta de pago adjuntada.

- Las personas casadas deberán presentar los datos de sus cónyuges, así deberán firmar ambos los documentos.
- Se considerara como propiedades del solicitante siempre y cuando acrediten mediante ficha de registro registral en cual figure a su nombre.
- Se rechazara los expedientes de los solicitantes que presenten:
 1. Calificación de SBS de problema potencial, deficiente dudoso y pérdida.
 2. Problemas judiciales y de morosidad.
 3. Problemas de morosidad tributaria.
- La documentación presentada será válida para la calificación durante el mes que dejo su expediente; caso contrario deberá presentar un nuevo expediente con los documentos actualizados.

B) CONTROL DE CARTERA

El área de cobranzas deberá contar con herramientas tecnológicas necesarias para generar los controles oportunos de su cartera de beneficiados. Para lo cual debe aplicarse el modulo informático diseñado con anticipación que permita emitir las alarmas necesarias para mantener anticipación de una posible morosidad naciente.

Para el control de cartera, se sugiere que el área de cobranzas delegue funciones específicas de:

1. Obtener y consolidar la información total de los préstamos otorgados hasta la fecha de cierre del reporte.
2. .Elaborar reportes diarios de ingresos por cuentas por cobrar.
3. Elaborar reporte diario de las cuotas vencidas y por vencer.
4. Analizar los resultados semanales para el informe mensual y verificar el cumplimiento de las proyecciones de cobranzas, como la evolución del índice de morosidad.

C) POLITICAS DE COBRANZAS

El proceso de cobranzas comprende una serie de pasos y acciones que se deben ejecutar de manera planificada, sistemática, efectiva, rápida y firme, que tenga en cuenta los plazos de

morosidad, las actitudes de los aportantes beneficiarios y avales, así como también la situación económica y las condiciones del préstamo.

Como la sección de cobranzas, es el área que debe trabajar de manera integral y de forma coordinada con la Gerencia de producción, es así que la sección de cobranzas tendrá que recopilar la información proporcionada y elaborar un informe con las cuentas por cobrar vencidas o por vencerse a efectos de poder cubrir con la cobranza. Dichos informes serán de elaboración rápida, ya que solo se filtrara la información de alertas por periodos, del módulo informático, diseñado exclusivamente para la propuesta.

Contiene los siguientes procedimientos:

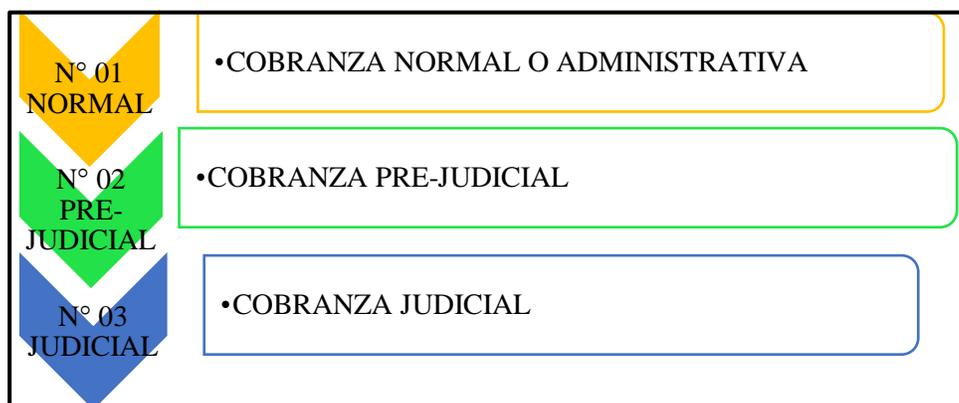


Figura 13. Procedimiento de cobranza. Fuente: Elaboración propia.

01. PROCEDIMIENTO: COBRANZA NORMAL

Es aquella que efectúa el Fovipol a través de sus empleados administrativos del área de cobranzas y/o de la Dirección de Economía de la PNP (DIECO) y/o de las empresas especializadas dentro de los 90 días contadas a partir de la fecha del vencimiento del crédito, después de las cuales, si no se ha recuperado los créditos otorgados, remitirá los expedientes al área legal para hacer la cobranza judicial correspondiente cobranza prejudicial.

1.1. OBJETIVO

Establecer una adecuada y efectiva recuperación del crédito otorgado a través de una cobranza administrativo considerándose NORMAL.

Según la SBS: las cobranzas normales se enmarcan dentro de un periodo.

Categoría normal	Cuentas hasta 8 días de mora
Categoría con problemas potenciales	Cuentas entre 9 a 30 días de mora

1.2. LINEAMIENTOS

El área de cobranzas, a través de la persona encargada deberá:

Controlar y reducir el porcentaje de morosidad presentada

Lograr, a través del uso adecuado de palabras, que el aportante beneficiario cumpla sus obligaciones de pago.

Realizar un efectivo seguimiento a la cartera de créditos otorgados.

Utilizar todas las herramientas y mecanismos necesarios para evitar en lo posible, llegar a una cobranza de tipo pre-judicial.

PARA REALIZAR LA RECUPERACION SE DEBERA SEGUIR LOS SIGUIENTES PASOS:

PASO 01: REPORTE DIARIO D ELA MOROSIDAD

El encargado del área de cobranzas en forma diaria, deberá solicitar el reporte de morosidad al área de cuentas corrientes para identificar y clasificar, los aportantes beneficiarios deudores que no han realizado el pago de su cuota respectiva a la fecha pactada.

PASO 02: CLASIFICACION DE LOS EXPEDIENTES DE APORTANTES BENEFICIARIOS MOROSOS

El encargado del área de cobranzas, deberá solicitar al área de préstamos los expedientes de los aportantes beneficiarios morosos para la identificación de la dirección y el nombre de los avales; así como de los datos necesarios para realizar las primeras notificaciones.

PASO 03: COMUNICACIÓN TELEFONICA

Al identificarse que una cuota de préstamo entra en mora, el aportante beneficiario deudor será requerido mediante comunicación telefónica a su domicilio o centro laboral, por el responsable del área de cobranzas, quien deberá tener a la mano todos los datos de la cuenta del aportante beneficiario deudor, y anotar en su expediente las respuestas y promesas de pago efectuadas por el aportante beneficiario.

El responsable del área de cobranzas, deberá transmitir al aportante beneficiario deudor los siguientes mensajes:

- Que la FOVIPOL aún no ha recibido el pago de la cuota vencida
- Que el aportante beneficiario está perjudicando a su record de pago
- Que su situación aún no es seria pero deberá evitar que se agrave
- Que la FOVIPOL va a seguir insistiendo en el proceso de cobranza
- Que el aportante beneficiario deberá pagar intereses moratorios y gastos de cobranza

Diariamente el responsable del área de cobranzas, deberá verificar si el aportante beneficiario al cual se le ha efectuado la llamada telefónica, ha realizado el pago de la deuda atrasada. Si este no ha cumplido con efectuar el pago, entonces el responsable del área de cobranzas, efectuara la última llamada telefónica al aportante beneficiario y a su aval, para que el aportante beneficiario deudor pague su deuda atrasada.

PASO 04: COMUNICACIÓN ESCRITA

CARTAS RECORDATORIAS AL APORTANTE BENEFICIARIO DEUDOR A SU AVAL

- CARTA N°01. Atraso de cuota pendiente de pago
- CARTA N°02. Cuotas pendientes de pago, descuento al garante, inclusión en la central de riesgo

Se debe tomar en cuenta, que las cartas deben tener un plazo de respuesta por parte del aportante beneficiario y sobre todo se debe utilizar un léxico acorde con la situación presentada por el tipo de aportante beneficiarios al cual nos dirigimos y a su aval.

Para ser eficaz la carta recordatoria debe contener los siguientes puntos:

- Enunciado sobre el retraso de la deuda en términos claros y precisos; fecha de pago y monto total adeudado
- Fecha límite que la FOVIPOL otorga al aportante beneficiario para que cancele su deuda o para que se entreviste con el encargado de cobranzas destinado para el fin.
- Importancia para el aportante beneficiario de conservar un buen historial de pagos y unas buenas relaciones de negocios

PASO N° 05: PAGO DE LA CUOTA PACTADA

El aportante beneficiarios cancela su cuota, en base a las acciones efectivas realizadas por el encargado de cobranzas.

PASO N° 06: REGISTROS

El encargado del área de cobranzas deberá clasificar y registrar en el historial de pagos del expediente de crédito y, todo el suceso de las acciones realizadas con respecto al aportante beneficiario que ha incurrido en morosidad, y consecuentemente además registrarlo en el sistema de cómputo del Fovipol.

1.3. ALCANCE

El procedimiento involucrara a todo el personal del área de cobranzas

1.4. PROCEDIMIENTO NARRATIVO

1.4.1. El encargado de cobranzas solicita al área de cuentas corrientes el reporte de pagos e impagos de los aportantes beneficiarios determinando la morosidad

1.4.2. El encargado de cuentas corrientes, procesa el reporte solicitado de morosidad y lo remite al área de cobranzas

1.4.3. El encargado de cobranzas, identifica y clasifica a los aportantes beneficiarios morosos que han incurrido en la fecha pactada de pago.

1.4.4. El encargado de cobranzas, realiza las notificaciones del suceso mediante llamadas telefónicas y por medio de cartas

1.4.5. El aportante beneficiario realiza el pago de las cuotas pactadas incluyendo los gastos e intereses moratorios ocasionados por la cobranza administrativa

1.4.6. El encargado de cobranzas registra en el historial de pago.

1.5.DIAGRAMA DE FLUJO N° 01: Cobranza Normal o Administrativa

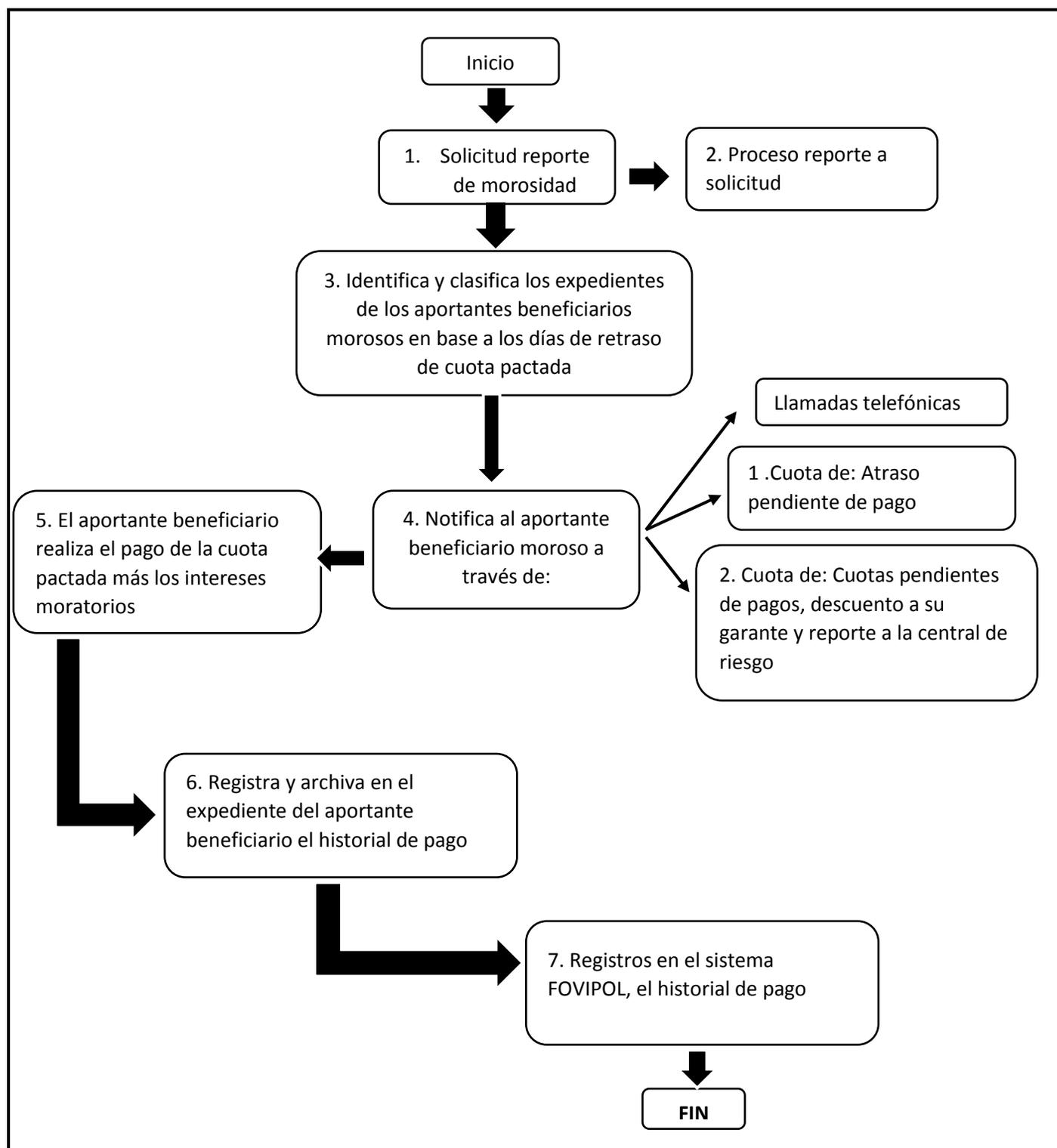


Figura 14. Diagrama de flujo N°01 Cobranza normal o administrativa. Fuente: Elaboración propia

1.6 ANEXOS.-

1.6.1 Carta N°01.- Atraso de cuota pendiente de pago.

Documento que se realiza para dar a conocer en primera instancia, la llamada de atención al aportante beneficiario moroso, en relación sus cuotas impagas, en el cual se menciona como medida de advertencia, las acciones que la FOVIPOL pueda realizar.

<p>FOVIPOL CARTA NOTARIAL DE REQUERIMIENTO DE PAGO Lima, 15 de Noviembre de 2017</p> <p>Señor XXXXXXXXXXXX Calle <u>xxxx</u> No. <u>Xxx</u></p> <p>De nuestra consideración:</p> <p>Tenemos a bien dirigimos a Ud. a fin de requerirle POR ULTIMA VEZ el pago de la deuda que mantiene pendiente con la institución, y por la cual se viene incrementando intereses, siendo un total de S/. <u>xxxxx.xx</u>.</p> <p>Debo manifestarle que el contrato suscrito previo al otorgamiento del préstamo, especifica cuando la institución agota las coordinaciones previas para su cobro, sin embargo ante la ausencia de compromiso la medida cautelar para la recuperación por medio de bienes muebles que se encuentren en el domicilio señalado en el contrato.</p> <p>Por tanto, a fin que cumpla con cancelar el íntegro de la deuda más intereses moratorios, cumplimos con requerirlo por última vez a fin de evitar circunstancias desagradables y pedirle acercarse a nuestra oficina dentro de las 24 horas recibida la presente.</p> <p>Sin otro particular, quedo de usted.</p> <p>Atentamente,</p> <p style="text-align: right;">Oscar Portillo S. Asesor legal – FOVIPOL</p>

Figura 15. Modelo de carta de cobranza. Fuente: Elaboración propia.

1.6.2. Historial de Pago.-

Es el registro detallado y analítico de los préstamos otorgados al aportante beneficiario y la forma de pago que ha estado realizando, incluyendo fechas y tiempos de demora de las cuotas pactadas.

02 PROCEDIMIENTO COBRANZA PRE JUDICIAL

Es aquella que efectúa el área legal del Fovipol dentro de los primeros 15 días de recibido el expediente de crédito del área de cobranzas con una antigüedad de atraso no mayor a 90 días calendarios.

2.1 OBJETIVOS

Establecer una adecuada y efectiva recuperación del crédito otorgado a través de una cobranza Pre-judicial considerándose DEFICIENTE.

Según la SBS, las cobranzas DEFICIENTES se enmarcan dentro de un periodo:

Categoría deficiente	Cuentas entre los 31 días a 60 días de mora
Categoría dudoso	Cuentas entre los 61 días a 120 días de mora

2.2 LINEAMIENTOS

El Área de asesoría legal, a través de la persona encargada de atender al aportante beneficiario deberá:

Considerar la situación presentada por el aportante beneficiario y lograr un acuerdo de pago.

Evaluar, analíticamente la situación que presenta el aportante beneficiario

Identificar los sucesos e imprevistos que ocasionaron la falta de incumplimiento del aportante beneficiario e incluirlo en el informe respectivo.

PARA REALIZAR LA COBRANZA PRE-JUDICIAL SE DEBERA SEGUIR LOS SIGUIENTES PASOS:

PASO 01: EL AREA DE COBRANZAS ENTREGA EL EXPEDIENTE EN FALTA

El área de cobranzas después de haber agotado en primera instancia, todo los procedimientos de acuerdo a lo establecido en los reglamentos y según el tiempo estipulado de atraso no mayos a 90 días calendario. Se deberá enviar el expediente del aportante beneficiario deudor mediante memorándum al área de asesoría legal para el respectivo trámite de cobranza pre- judicial.

PASO 02: VISITA AL APORTANTE BENEFICIARIO

Si a los 15 días persiste el incumplimiento de pago de la cuota atrasada, el cobrador de la FOVIPOL o asesor legal designado por el Gerente efectuara una visita al domicilio o centro laboral del aportante beneficiario.

En estas visitas deberá comunicar al aportante beneficiario, que la cuenta presenta problemas de morosidad y que si el aportante beneficiario no cancela su deuda atrasada al Fovipol procederá a efectuar acciones de cobranzas con severidad y firmeza.

Antes de finalizar la visita se deberá concertar una cita entre el aportante beneficiario deudor y el asesor legal, al realizarse en las oficinas de la Fovipol y le entregara una nota indicándole el día y la hora de la cita, así como el nombre del asesor legal que lo atenderá.

Al establecer contacto con el aportante beneficiario deudor, el asesor legal deberá efectuar una adecuada gestión que permita que el aportante beneficiario pague la cuota atrasada gestión que permita que el aportante beneficiario pague la cuota atrasada, más los intereses administrativos y moratorios por el atraso en el pago de las cuotas vencidas, y los gastos de cobranzas, que comprende los gastos de visitas al aportante beneficiario, los gastos incurridos en las notificaciones y las llamadas telefónicas.

Esta reunión es importante porque permitirá que el asesor reúna información sobre la actual capacidad de pago del aportante beneficiario deudor, conocer la gravedad y la verdadera causa del problema, así como el nivel de riesgo que puede afectar el crédito.

Si durante la entrevista con l aportante beneficiario se determina en el motivo del atraso en el pago de la deuda morosa se debe a:

- Una causa ajena a la voluntad del aportante beneficiario deudor, tal como enfermedad o fallecimiento de familiar directo del aportante beneficiario, desempleo, imprevistos, sucesos u otro tipo de problema. En estos casos, el asesor legal deberá incluir en su informe a la Gerencia, la sugerencia de realizar una refinanciación de la deuda del aportante beneficiario.
- Un mal comportamiento crediticio del aportante beneficiario, en este caso se debe presionar al aportante beneficiario para que pague su deuda morosa al más breve paso. En estos casos el asesor legal deberá incluir en su informe a Gerencia, el suceso acontecido y la sugerencia de una refinanciación o reestructuración de la deuda del aportante beneficiario.

En todos estos pasos, el asesor debe exigir al aportante beneficiario deudor pruebas irrefutables de la situación que causó su falta de liquidez, lo que significara la presentación de recaudos: constancias de hospitalización, facturas médicas, acta de defunción, certificado de cese laboral, boletas de pago y otra serie de documentos que respalden su situación actual.

Si la problemática del aportante beneficiario deudor es compleja o excede el límite autorizado para realizar negociaciones de deudas morosas, en estos casos deberá alcanzar el expediente al jefe de asesoría para su análisis y solución.

PASO 03: COBRANZA PRE JUDICIAL.

Antes de 90 días calendarios, persiste el incumplimiento del pago de la deuda atrasada por parte del aportante beneficiario deudor, o este manifiesta una abierta y definitiva actitud de rebeldía, se deberá solicitar autorización al Directorio de la FOVIPOL para alcanzar el expediente de cobranza del aportante beneficiario deudor a la empresa adquirente de deudas, para que se encarguen de efectuar visitas al aportante beneficiario deudor y sus avales.

Así como también del envío de cartas legales, cartas notariales y otras acciones de cobranza, para que pague su deuda o se entreviste con el jefe de asesoría y/o el gerente.

Si transcurridos 90 días de no hacerse efectivo el pago de la deuda atrasada o no se vislumbra ninguna posibilidad de arreglo amistoso o extrajudicial con el aportante beneficiario moroso, la empresa de abogados planteara el caso al gerente para que proceda con la siguiente acción de cobranza, en caso se halla vencido la deuda, esta deja de ser un pasivo para la FOVIPOL.

Vencido este plazo, el gerente ordenara que se efectúe la liquidación del saldo pendiente de pago a la fecha, que se afecten las garantías liquidas (aportaciones) del aportante beneficiario deudor; y si aún queda un saldo deudor que se complete los datos del pagare con el saldo deudor del préstamo otorgado y la fecha de vencimiento que al efecto corresponda. Luego de esta acción, el Gerente deberá ordenar que se proteste el pagare ante un notario público o un juez de paz, para poder iniciar las acciones judiciales respectivas. Se debe de tener sumo cuidado en este proceso, puesto que la legislación vigente indica que solo se dispone hasta 8 días siguientes a la fecha de vencimiento para efectuar el protesto.

Después del protesto se deberá enviar una carta aportante al beneficiario comunicándole que el pagare correspondiente al préstamo otorgado ha sido protestado y que de no acercarse al Fovipol para solucionar el pago de su deuda, se procederá a efectuar la correspondiente acción judicial.

2.3 ALCANCE:

El procedimiento involucra a todo el personal de área de cobranzas, asesoría legal y Gerencia General.

2.4 PROCEDIMIENTO NARRATIVO:

- El encargado de Cobranzas, entrega el expediente del aporte beneficiario deudor en falta al área legal mediante memorándum.
- El encargado del área legal, evalúa y analiza el expediente del aportante beneficiario.
- El encargado del área legal, realiza las citaciones al aportante beneficiario deudor.
- El aportante beneficiario recibe las cartas y las citaciones.
- El aportante beneficiario acude a la citación y explica su situación por falta de pago.
- El encargado del área legal, realiza la 1era entrevista con la finalidad de llegar a un acuerdo de pago de la deuda o refinanciamiento.
- El encargado del área leal llega a un acuerdo con el aportante beneficiario para el pago de la deuda.
- El Asesor legal, realiza las 2da. Entrevista con el aportante beneficiario, para lograr un acuerdo de pago o refinanciamiento.
- El encargado del área legal llega a un acuerdo con el aportante beneficiario para el pago de la deuda.
- En vista que no se llega a un acuerdo la Gerencia, decide la Cobranza Judicial.

2.5 DIAGRAMA DE FLUJO N° 02: Cobranza pre-judicial

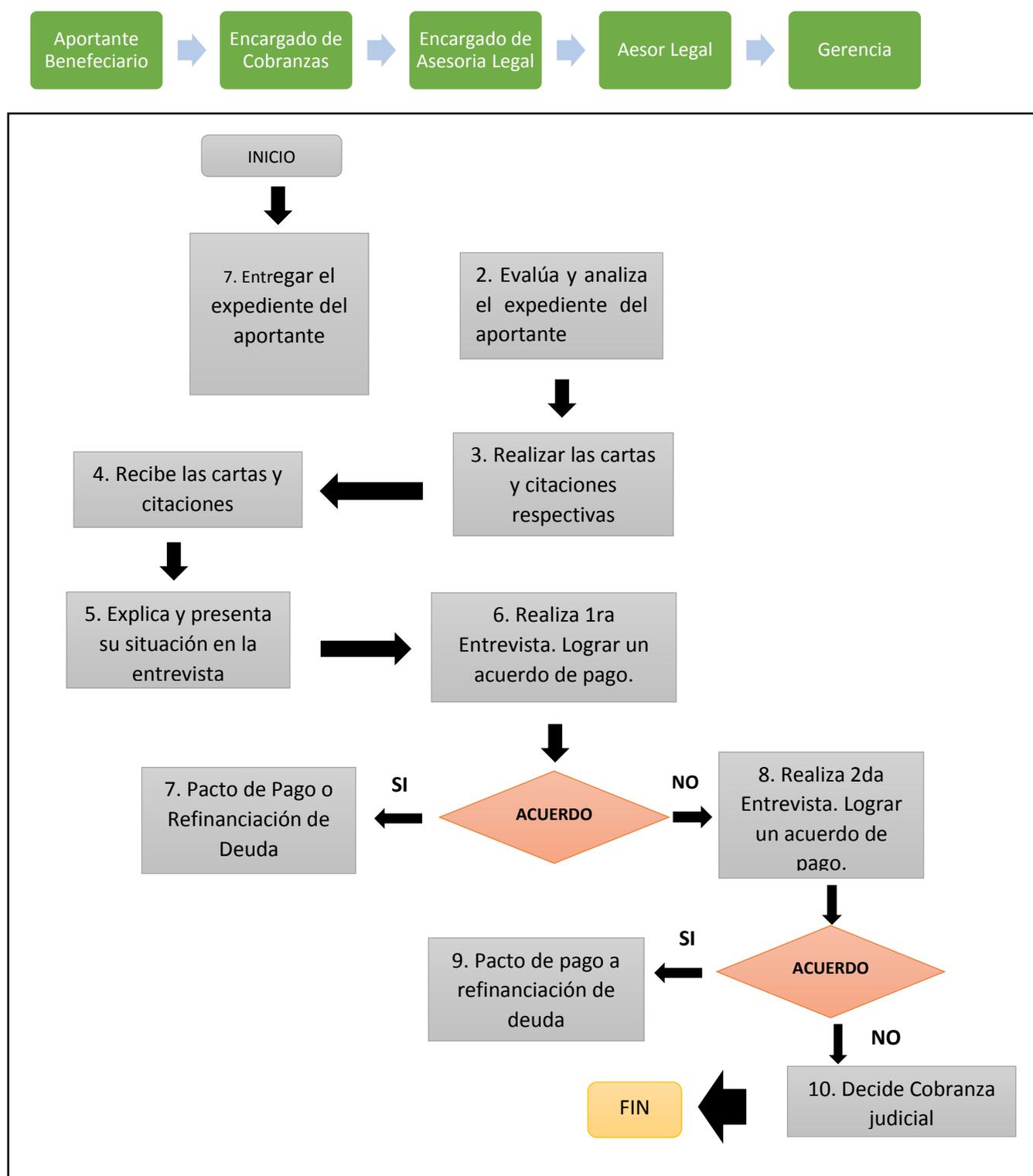


Figura 16. Diagrama de flujo N°02 Cobranza pre-judicial. Fuente: Elaboración propia.

03 PROCEDIMIENTO COBRANZA JUDICIAL

Es aquella que se efectúa mediante una demanda judicial a través del área legal de la FOVIPOL, inmediatamente después de haber agotado la cobranza prejudicial.

3.1 OBJETIVOS.

Establecer una adecuada y efectiva recuperación del crédito otorgado a través de una cobranza judicial considerándose PERDIDA.

Según la SBS; las Cobranzas en PERDIDA se enmarcan dentro de un periodo:

Categoría Perdida	Cuentas con más de 120 días de mora
-------------------	-------------------------------------

3.2 LINEAMIENTOS.

El área de Asesoría Legal, a través de la persona encargado Asesor Legal o Abogado, de atender al aportante beneficiario deberá:

Realizar, las acciones y deberes correspondientes para una efectiva labor en el proceso judicial.

Evitar perjudicar al aportante beneficiario más bien lograr un último acuerdo de pago.

PARA ELABORAR LA COBRANZA JUDICIAL SE DEBERA SEGUIR LOS SIGUIENTES PASOS

PASO 01: PRESENTACION DE INFORME Y EXPEDIENTE DEL APORTANTE BENEFICIARIO MOROSO AL CONSEJO DE ADMINISTRACION

La Gerencia deberá presentar al Directorio del FOVIPOL, el expediente del aportante beneficiario moroso y un informe solicitando autorización para su exclusión como aportante beneficiario y la ejecución del crédito y las garantías.

PASO 02: LIQUIDACION CONTABLE DEL EXPEDIENTE DE APORTANTE BENEFICIARIO MOROSO

Con la autorización del Gerente del FOVIPOL, la Gerencia General designara al área contable para que proceda a realizar la liquidación respectiva del expediente del aportante beneficiario deudor, la cual deberá ser presentada a Gerencia General en forma inmediata.

PASO 03: LABOR DEL ASESOR LEGAL O ABOGADO

La Gerencia deberá entregar el expediente del ex-aportante beneficiario deudor al área de Asesoría Legal, para que se encarguen de efectuar la cobranza judicial por el saldo insoluto de la deuda más los intereses devengados.

El expediente deberá tener los siguientes documentos en concordancia con el Reglamento de cobranzas:

- Pagare protestado por el saldo deudor
- Contrato de crédito
- Documento por las garantías reales
- Copia del Registro de pagos efectuados por el deudor
- Cartas de notificaciones
- Cartas de Asesoría Legal
- Cartas Notariales

- Liquidación para la demanda judicial, que incluya el saldo deudor, los interés moratorios, los gastos de cobranza, los gastos judiciales, honorarios de abogados, y otros gastos, los cuales serán cubiertos por el ex-aportante beneficiario deudor y sus avales.

PASO 04: OPORTUNIDAD DE LLEGAR A UN ACUERDO

Siempre se debe buscar, aun en esta última etapa de cobranza morosa, la oportunidad de llegar a un acuerdo con el ex aportante beneficiario y el FOVIPOL, para pagar su deuda morosa y suspender la acción judicial que se le está efectuando.

Se deberá siempre tener presente que la cobranza judicial debe ser una acción que se aplique como último recurso, luego de analizar definitivamente los resultados y consecuencias de su ejecución.

PASO 05: LABOR DE COBRANZA JUDICIAL

El asesor legal o abogado revisara y efectuara el seguimiento de todas y cada uno de los procesos en trámites, y será únicamente responsable de presentar y llevar a cabo las siguientes acciones:

- La demanda contra el ex aportante beneficiario deudor
- Asume la responsabilidad del
- Juzgado
- N° de expediente judicial
- Otros datos requeridos
- Situación del proceso
- Bienes embargados

- Pagos efectuados
- Depósitos en oficina
- Depósitos judiciales
- Opinión del proceso

PASO 06: RESULTADO FINAL DE LA ACCION JUDICIAL

El abogado o Asesor Legal, deberá presentar por escrito mediante un informe el resultado final de la acción legal impuesta hacia el ex aportante beneficiario de la FOVIPOL.

3.3 ALCANCE

El procedimiento involucra a todo el personal del área de Cobranzas, Asesoría legal, Gerencia y Directorio.

3.4 PROCEDIMIENTO NARRATIVO

- La Gerencia, presenta al Directorio, el expediente e informe del ex aportante beneficiario moroso.
- El Directorio, autoriza y aprueba la acción del proceso judicial en contra del ex aportante beneficiario moroso.
- La Gerencia, solicita la liquidación respectiva del área contable.
- La Gerencia y con el informe de liquidación y demás documentación definida en el reglamento de cobranzas, entrega el expediente al área de Asesoría Legal, para que el abogado o Asesor Legal deberá se encargue de realizar y cumplir con la labor establecida.
- EL Área de Legal o el Abogado deberá realizar su función de representante legal del FOVIPOL y formular la demanda respectiva contra el ex aportante beneficiario moroso.

- El área de legal o el Abogado deberá efectuar las acciones legales respectivas contra el ex aportante beneficiario deudor.
- El área de legal o el Abogado deberá presentar a la Gerencia el resultado final de la acción judicial.

ALTERNATIVA DE COBRANZAS

Ante la posibilidad que las deudas por préstamos otorgados lleguen a convertirse en incobrables, se plantea las siguientes técnicas en caso se llegase a estas instancias, teniendo en consideración el tiempo que lleva incumpliendo los pagos.

1. Refinanciamiento

La refinanciación o reestructuración consiste en modificar las condiciones iniciales de un préstamo, cambiando los términos del contrato, tales como plazo, tasa de interés o sistema de amortización, asegurándose con un pago como cuota inicial y permitiendo dar tiempo a que el beneficiario tenga ligero tiempo para poder restablecerse en sus pagos.

Para acceder al refinanciamiento el fovipolista debe cumplir con lo siguiente requisitos:

- a) Tener la validación de domicilio, producto de una visita sorpresiva por parte de personal de Fovipol.
- b) Haber formalizado todos los formatos de solicitud de refinanciamiento, suscribiendo nuevas condiciones de pago establecidas, calculadas según el monto pendiente.
- c) Existe plazos máximo para solicitar el refinanciamiento que van hasta los 72 meses.

Cuota Mensual

El cálculo de la cuota mensual según el fraccionamiento aceptado será calculado por los colaboradores de la Sección de Cobranzas, con nuevos plazos y porcentajes de intereses, así mismo se precisara que el incumplimiento de 3 cuotas continuas, automáticamente se cobrarán el monto total más los intereses devengados al término del fraccionamiento, dándose por perdido dicha oportunidad de amortización.

Cuota de Acogimiento

El solicitante debe efectuar como mínimo el pago de la cuota de acogimiento, para poder acentuar la activación del fraccionamiento el cual deberá ser registrado en el

sistema informático, permitiendo establecer el calendario de nuevas cuotas mensuales a pagar, incluido los intereses respectivos.

2. Condonación de deuda

La **condonación** o perdón de la deuda vigente es el acto por el que un acreedor expresa su voluntad de extinguir total o parcialmente su derecho de crédito al reconocer que la deuda se convierte en incobrable. Para esto la institución deberá solicitar al deudor un depósito del 70 o 50 % total de la deuda, teniendo en cuenta el monto total pendiente y el tiempo que lleva incumpliendo los pagos.

PLAN DE CAPACITACION AL PERSONAL

Capacitación

La capacitación a efectuar se desarrollará durante tres etapas, esto garantizará la eficiente captación de los procesos como la correcta aplicación de las políticas y procesos implementados en la recuperación de préstamos.

1. Capacitación pre-implementación

Esta etapa se ejecutará al inicio de la implementación de los procesos de cobranza a manera de inducción en el proceso, y resaltar la importancia de la ejecución eficaz del sistema por implantar, dicha capacitación se desarrollará en 2 días.

2. Capacitación de implementación

Esta etapa se desarrollará con las personas encargadas que orientaran y despejaran las dudas en el proceso, ello permitirá afianzar el conocimiento impartido en el anterior proceso, esta etapa constará de tres días.

DIA	TEMA	FUNCIONES
01	Aplicación del sistema, con la identificación de deudas de clientes e índices de cobro.	Desarrollo práctico del procesamiento de la información filtrada, determinar tiempos y montos incumplidos
		Aplicar el módulo virtual bajo recomendación, que nos alerte sobre las cuotas vencidas, próximas a vencer.
		Realizar la primera comunicación con el cliente, vía telefónica
02	Aplicación de los procesos de la implementación de cobranzas.	Efectuar los pasos de los procedimientos de cobranzas, según su etapa normal, pre judicial y judicial
		Formulación de informes técnicos detallados, sobre los montos pendientes, tiempo, consecuencias y sugerencias para derivarlas al área legal
03	Desarrollo de los procesos en el sistema integrado general de la institución.	Validar y conciliar los montos obtenidos con los saldos contables y estados de cuenta personal.

Cuadro 4. Actividades de la capacitación de implementación

3. Capacitación post-implementación

En esta etapa se desarrollará un proceso de evaluación a los conocimientos ya aprendidos en las anteriores capacitaciones, valorando la efectividad, cumplimiento, además de la implementación de mejoras por medio de opiniones.

Esta etapa contara de 3 días y se aplicaran las herramientas de evaluación determinadas para ir obteniendo el grado de avance del sistema implementado por las cobranzas. El responsable emitirá un informe detallado de los procesos aplicados en las cuentas por cobrar.